

KRAKOWSKA SZKOŁA WYŻSZA
IM. ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO

ADMINISTRACJA, ZARZĄDZANIE I HANDEL ZAGRANICZNY W WARUNKACH INTEGRACJI

MATERIAŁY KONFERENCYJNE - ZARZĄDZANIE

Pod redakcją Klemensa Budzowskiego

Kraków 2002

Rada Wydawnicza:
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,
Jacek Majchrowski, Zbigniew Maciąg

Koordynacja prac wydawniczych
Halina Baszak-Jaroń

Korekta:
zespół



Copyright © by Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.,
Kraków 2002

ISBN 83-916758-5-8

ZaJua część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą s'rodków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela' praw autorskich.

Na zlecenie: Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków 2002

Skład, łamanie, druk i oprawa: Meles

Spis treści

Przedmowa.....	7
Wstęp.....	9
Roman Batko	
Mapa procesów w zarządzaniu jakością w gminie	13
Bogusław Blachnicki	
Przedsiębiorczość w społeczności lokalnej.....	28
Barbara Boczkowska	
Leasing - nowe regulacje w prawie bilansowym i podatkowym (stan prawny 2002 r.)	56
Małgorzata Chrupała	
Zachowania partycypacyjne kierowników a efektywność ich zespołów.....	75
Magdalena Dolhasz, Dominika Kubacka	
Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstw „zaawansowanych technologicznie w świetle badań marketingowych.....	96
Alicja Dziuba-Burczyk	
Polskie prawo bilansowe w warunkach integracji z Unią Europejską	105
Dariusz Fatula	
Uwarunkowania równości oszczędności i inwestycji.....	131
Stanisław Galata	
Uwarunkowania systemów zarządzania organizacjami.....	147
Dominika Karwot	
Schemat działania oraz struktura organizacji przestępczych	166
Ewa Krawczyk	
Psychologiczne uwarunkowania przedsiębiorczości	181
Marianna Księżyk	
Polityka względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w wybranych krajach Unii Europejskiej - wzorem dla Polski ...	189
Irena Lokšová	
Transformácia vysokého školstva v Slovenskej republike v procese európskej integrácie.....	206

Jan Maciejewski

Zasoby ludzkie w kontekście globalizacji przedsiębiorstw Wybrane aspekty socjologiczne	213
---	-----

Ryszard K. Miler

Strategie euromarketingowe w procesie integracji z eurorynkiem	243
--	-----

Iwona Ochnik-Plonka

Integracja europejska a kultura organizacji.....	261
--	-----

Tadeusz Paleczny

Pułapki nowoczesności: postmodernistyczne impresje na temat zagrożeń dla procesów harmonijnego rozwoju oraz integracji we współczesnym świecie.....	275
---	-----

Joanna Pietrzak

Zarządzanie niematerialną wartością przedsiębiorstwa.....	289
---	-----

Agnieszka Rzepka

Korporacje transnarodowe w świetle globalizacji gospodarki światowej	301
---	-----

Joanna Saracen

Polska w drodze do europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego	317
---	-----

Halina Smutek, Małgorzata Machaczka, Krzysztof Machaczka

Wykorzystanie struktur innowacyjnych w szczupłych organizacjach.....	334
---	-----

György Venter

Teacher education trends in Europe and in Hungary.....	354
--	-----

Edward Wisniewski

Partnerstwo, jako narzędzie zarządzania rozwojem miasta.....	363
Noty o Autorach.....	371

Przedmowa

Nowy etap i nowa jakość procesów integracyjnych zachodzących w Europie u progu XXI wieku stawiają przed Polską nowe wyzwania, a co za tym idzie konieczna staje się wymiana doświadczeń państw z Europy Środkowej w przededniu ich wejścia do Unii Europejskiej.

Jedną z ważnych form współpracy i wymiany dorobku środowisk naukowych są konferencje międzynarodowe, które z racji swego charakteru umożliwiają nie tylko prezentację poglądów w formie przygotowanych wcześniej referatów, ale pozwalają również na bezpośrednią żywą, dyskusję nad wygłoszonymi pracami.

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego zorganizowała w czerwcu 2002 roku II Międzynarodową Konferencję Naukową, w której udział wzięło kilkudziesięciu pracowników naukowych z różnych ośrodków z całej Polski oraz z Węgier, Słowacji, Ukrainy i Czech.

Radę Naukową Konferencji tworzyli:

prof, dr hab. Andrzej Kapiszewski - Krakowska Szkoła

Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,

prof, dr nauk ped. Anatoli Demiańczuk - Międzynarodowy Uniwersytet w Równem,

prof. György Venter - Nyiregyháza Foiskóla,

prof. ing. Ján Korčmároš - Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie, Wydział Ekonomiczny w Koszycach,

prof. KS W dr. hab. Zbigniew Maciąg - Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,

prof, dr hab. Paweł Tyrała - Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Obrady toczyły się w czterech następujących sekcjach:

- 1) sekcja A - Administracja,
- 2) sekcja B - Zarządzanie bezpieczeństwem,
- 3) sekcja H - Handel zagraniczny,
- 4) sekcja Z - Zarządzanie.

Opublikowany w niniejszej książce zbiór artykułów został przedstawiony w sekcji „Zarządzanie”.

Kraków, czerwiec 2002 roku.

Wstęp

Obrady w sekcji „Zarządzanie” miały wieloaspektowy charakter. Prezentowane referaty poruszały aktualne zagadnienia zarządzania zarówno na szczeblu mikro, jak i makro-ekonomicznym.

Integracja Polski ze strukturami Unii Europejskiej oraz postępująca globalizacja niosą ze sobą daleko idące wyzwania. Skuteczne zarządzanie na wszystkich szczeblach gospodarki pozwala maksymalizować szanse i korzyści z tego procesu, a jednocześnie minimalizować zagrożenia rozwoju. W obecnej sytuacji gospodarczej wykorzystane zostały w większości czynniki ekstensywnego rozwoju.

Zarządzający różnych szczebli muszą dostosować swoje działania do warunków rozwoju intensywnego. Wzrastający udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu produktu krajowego wymaga poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, prawnych, technologicznych, marketingowych. Dostęp do internetu modyfikuje dotychczasowe sposoby organizacji pracy pracowników (np. praca w domu), kontakty z klientami i kontrahentami. Rozwiązania organizacyjne, prowadzące do wzrostu wydajności, przyczyniają się do redukcji kosztów i lepszej konkurencyjności wytwarzanych produktów i usług.

Cel ten nie może jednak przesłaniać psychologiczno-społecznych aspektów zarządzania. Niezadowolony, sfrustrowany lub przemęczony pracownik może być wydajny i twórczy, ale tylko w krótkim okresie. W długim okresie wzrost wydajności, przy nieuwzględnieniu powyższego czynnika, prowadzić może do utraty najlepszych pracowników, a nawet do rozpadu całego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie w tym zakresie musi uwzględniać, oprócz zapewnienia dobrej atmosfery pracy, także elementy motywowania do samodzielnego i twórczego myślenia, warunki do kształcenia i podnoszenia kwalifikacji wewnątrz lub na zewnątrz firmy. Mimo globalizacji najtańsze nie stanie się najbardziej poszukiwanym. Prześcignięcie w obniżaniu kosztów produkcji takich krajów, jak np. Chiny staje się w wielu wypadkach niemożliwe i niecelowe. Ważniejsze wydaje się obecnie stawianie na nowoczesne rozwiązania technologiczne. Wymaga to ściślejszej niż do tej pory współpracy przemysłu z ośrodkami naukowymi. Wykorzystanie powstającej w takich wypadkach synergii i odpowiedniego zarządzania marketingowego może doprowadzić do powstania przedsiębiorstw i marek, które stają się synonimem nowoczesności i chlubą danego kraju. Przykładem może tu być fińska Nokia, wynalazca wielu nowoczesnych rozwiązań technologicznych i producent telefonów komórkowych.

Globalizacja rynku, łatwość w dostępie do informacji, przenikanie się kultur, sprzyjają upodabnianiu się wielu produktów i usług nawet na odmiennych rynkach, ale z drugiej strony zauważalna staje się tendencja dostosowywania wyrobów do specyficznych potrzeb niewielkich segmentów rynku, czy nawet pojedynczych odbiorców. Marketing bezpośredni wspierany komunikacją w sieci internetowej zyskuje na popularności. Zauważalne już od kilku dziesięcioleci procesy tzw. postindustrializacji zyskują obecnie nowy wymiar. We wszystkich krajach rozwiniętych i w większości rozwijających się usługi tworzą ponad połowę PKB. Także większość towarów ma otoczkę usługową, bez której nie mogłyby skutecznie zaspokajać szerokiej gamy potrzeb nowoczesnego konsumenta.

W krajach przechodzących transformację systemową niezwykle ważna jest społeczna akceptacja przemian. Jej brak

może doprowadzić do zaprzepaszczenia wypracowanych już dużym kosztem osiągnięć. Odpowiednie rozłożenie akcentów w zarządzaniu w skali makroekonomicznej stwarza bodźce do lepszych rozwiązań powstających problemów, także w skali mikroekonomicznej. Regulacje zawarte w kodeksie pracy wydają się sprzyjać w większej mierze pracodawcom niż pracownikom. Efekty i korzyści krótkofalowe mogą stać w pewnej sprzeczności z zamierzeniami długofalowymi dla obu grup gry rynkowej. Wypracowanie odpowiednich rozwiązań wynikać musi z doświadczeń kadr zarządzających na różnych szczeblach i w różnych dziedzinach życia gospodarczego.

Równie aktualnym problemem stała się obecnie twórcza księgowość. Do zaistniałych w tej materii problemów przyczynił się zapewne system wynagradzania menedżerów. Funkcjonujący od dłuższego czasu, i pozornie efektywny sposób dodatkowego nagradzania wyższej kadry zarządzającej za pomocą opcji na akcje zarządzanego przedsiębiorstwa, przyniósł nieoczekiwane rezultaty.

Skuteczne zarządzanie, mające swe odzwierciedlenie we wzroście wartości przedsiębiorstwa, cen jego akcji, co przekładało się na zysk z posiadanych opcji (dają prawo zakupu akcji po cenie np. z dnia objęcia funkcji przez menedżera), w niektórych przypadkach nie było nadrzędnym celem. Pozwalało - w pewnych sytuacjach - na doraźne „pompowanie” bieżących wyników firmy za pomocą przyszłych przychodów. Dawało to doskonałe rezultaty na papierze, windujące ceny akcji, przy braku realnych środków na bieżące potrzeby funkcjonowania firmy i spłatę zobowiązań. Oprócz aspektów natury rachunkowej, dyskutowane są obecnie metody zapobiegania tego typu działaniom na poziomie różnych szczebli zarządzania.

Zamieszczone w niniejszej publikacji opracowania autorskie dotyczą szerokiej gamy wspomnianych zagadnień

w ich specyficznych przejawach, szczególnie ważnych w kontekście uwarunkowań wstąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Prezentowane w trakcie obrad referaty i następująca po nich ożywiona dyskusja dotyczyły przede wszystkim zagadnień takich jak:

- 1) zarządzanie zasobami ludzkimi i efektywność zespołów pracowniczych w funkcji zachowań partycypacyjnych kierowników,
- 2) prawo bilansowe i rachunkowość zarządcza a standardy europejskie,
- 3) zarządzanie makroekonomiczne w dziedzinie pozyskania i efektywnego wykorzystania inwestycji zagranicznych,
- 4) zarządzanie szkolnictwem wyższym w celu dostosowania do standardów UE,
- 5) tworzenie strategii euromarketingowych dla skutecznej konkurencji na rynku europejskim,
- 6) zarządzanie niematerialną wartością przedsiębiorstwa,
- 7) kultura organizacyjna,
- 8) zarządzanie na szczeblu samorządów,
- 9) psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości.

dr Dariusz Fatuła

Mapa procesów w zarządzaniu jakością w gminie

Kiedy analizujemy zmiany zachodzące w otoczeniu, wydaje się oczywiste, że w nowym mileniu przyszłość większości organizacji zależeć będzie od rozwijania nowych technologii, efektywnego wykorzystywania zasobów - w tym przede wszystkim wiedzy pracowników, stosowania nowoczesnych technik zarządzania. Rozwiązania wykorzystywane do niedawna jedynie w organizacjach biznesowych, coraz częściej znajdują zastosowanie w sektorze publicznym. Rozwijający się od dziewięćdziesiątych lat ubiegłego wieku samorząd terytorialny nauczył się korzystać z takich narzędzi jak strategia rozwoju - pozwalająca definiować politykę społeczną i działania wieloletnie, wykorzystujące mocne i unikatowe strony gminy - czy strategia zrównoważonego rozwoju. W zakresie finansów rozpoczęto wdrażanie rocznych budżetów zadaniowych i wieloletnich planów inwestycyjnych, finansowano inwestycje dzięki emitowaniu obligacji komunalnych. Jednak dla usprawnienia pracy urzędu, zdefiniowania potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego, czy uporządkowania procesów fundamentalne znaczenie ma wprowadzenie systemu zarządzania jakością według norm ISO z serii 9000.

Po raz pierwszy wdrożono system w polskiej gminie w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie w listopadzie 1999 r. Do dzisiaj certyfikat uzyskało kilkanaście gmin i starostw powiatowych; niedawno Świętokrzyski Urząd Wojewódzki, a w kolejnych kilkudziesięciu trwają prace konsultacyjne.¹ Te starania mają swoje uzasadnienie w chęci pozyskania inwestorów,

¹ Por. S. Wysocki, *Zarządzanie jakością w administracji publicznej* [w:] *Jakość w administracji*, pod red. T. Mordela, Łódź 2001, s. 143.

otrzymania dodatkowych środków z funduszy pomocowych, ale też, jak się wydaje, w coraz większej świadomości zarządzających gminą, że dobra praca urzędu przyjaznego mieszkańcom przekładać się będzie na poziom ich satysfakcji, a w konsekwencji na wynik wyborczy. Gareth Morgan zauważa, że „metafora polityczna zachęca nas do dostrzeżenia tego, jak wszelka działalność organizacyjna jest oparta na interesach [...]. Cele organizacji, jej struktura, stosowana w niej technika, projektowanie pracy, styl kierowania i inne na pozór formalne aspekty jej funkcjonowania mają wymiar polityczny; mają go również bardziej oczywiste gry o władzę i konflikty”.²

Nie sposób nie zgodzić się z tą opinią, obserwując praktykę polskich samorządów, dlatego też cieszy podejmowanie prac podnoszących jakość życia w gminie, bez względu na ukrytą motywację osób podejmujących decyzje.

Systemy zapewnienia jakości rozwijają się elastycznie wraz z rozwojem organizacji, zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi, nowymi trendami w nauce. Dlatego Komitet Techniczny ISO/TC 176 opracował nowy system zarządzania jakością z serii ISO 9000:2000, który 15 grudnia 2000 r. zastąpił istniejącą od 1994 r. poprzednią edycję normy. I tak ISO 9000:2000 „Systemy zarządzania jakością - Podstawy i słownictwo” zastąpiło ISO 8402:1994 i ISO 9000-1:1994; ISO 9001:2000 „Systemy zarządzania jakością - Wymagania” zastąpiło normy ISO 9001, 9002, 9003:1994, a ISO 9004:2000 „Systemy zarządzania jakością - Wytyczne do poprawy systemu” normę o takim samym numerze z 1994 r. Głosowanie nad przyjęciem nowej normy odbywa się w sposób niezwykle demokratyczny, otóż wymagana jest zgoda 75% spośród 137

2

G. Morgan, *Obrazy organizacji*, przeł. Z. Wiankowska-Ladyga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 226.

krajowych organizacji normalizacyjnych - członków International Organization for Standardization.³ Na niezwykłą popularność normy ISO z serii 9000 wskazać może jeszcze fakt, że do grudnia 2000 r. wdrożyło system ponad 350 000 organizacji w ponad 150 krajach.⁴ Właśnie nowa norma ISO 9001:2000 zakłada podejście procesowe przy wdrażaniu systemu w organizacji. Gmina, bo na niej będziemy się koncentrować, aby działać skutecznie powinna dokonać identyfikacji powiązanych ze sobą działań i zarządzać nimi. Wszelkie działania, w których zasoby wykorzystuje się w taki sposób, aby przekształcić wejście w wyjście, można rozpatrywać jako proces. Często wyjścia z jednego procesu stanowią punkty wejścia do następnych procesów. Podejście procesowe oznaczać będzie zarządzanie systemem procesów, poprzez ich identyfikację, monitorowanie i doskonalenie.⁵

Na następnej stronie (rys. nr 1) przedstawiamy model systemu zarządzania jakością; jego podstawą jest proces,⁶ który w szczególny sposób wskazuje na rolę suwerena systemu - klienta.

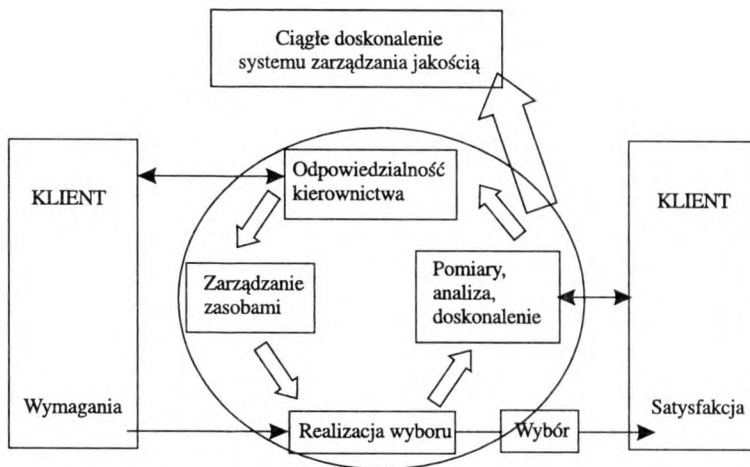
Klient definiuje wymagania, otrzymuje też od kierownictwa organizacji deklarację wynikającą z odpowiedzialności za jakość - politykę jakości. Znajduje w niej zapewnienie, że organizacja podejmie wszelkie działania i zabezpieczy odpowiednio zasoby, aby spełnić jego wymagania. Dalej następuje realizacja wyrobu rozumianego jako usługa, własność in-

³ Procedurę przyjęcia nowej normy prezentowało ISO na swojej stronie internetowej www.iso.ch: „Press Release, Ref. 787, 14 December 2000, Launching of ISO 9000:2000 series on 15 December”.

⁴ Por. „Press Release, Ref. 787, 14 December 2000, Launching of ISO 9000:2000 series on 15 December”

⁵ Por. tłumaczenie Projektu Normy Międzynarodowej ISO/FDIS 9001:2000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, listopad 2000, s. 6-7.

⁶ Tłumaczenie Projektu Normy Międzynarodowej ISO/FDIS 9001:2000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, listopad 2000, s. 9.



Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością

telektualna lub przedmiot materialny i wreszcie - gotowy wyrób otrzymuje klient. Do obowiązków organizacji należy stałe monitorowanie poziomu satysfakcji klienta, wysłuchanie uwag krytycznych - reklamacji i podjęcie właściwych działań korygujących i naprawczych, które mają zabezpieczyć organizację przed popełnieniem podobnych błędów w przyszłości.

Jak widać z powyższego rysunku, system oparty jest na wzajemnym powiązaniu procesów, a także na tzw. spirali jakości, co oznacza wnoszenie się organizacji, po zakończeniu każdego cyklu, na coraz wyższy poziom rozwoju systemu zarządzania jakością. Norma określa również, że do wszystkich procesów można stosować metodę znaną jako „PDCA” (Plan - Do - Check - Act), której podstawowe założenia, to:

„Planuj: ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką organizacji.

Wykonuj: wdróż procesy.

Sprawdzaj: monitoruj i mierz procesy i wyroby w stosunku do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu i przedstawiaj sprawozdania z wyników.

Działaj: podejmij działania ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu”.⁷

W normie zwraca się uwagę na fakt, że organizacja powinna być zarządzana i nadzorowana w sposób systematyczny i przejrzysty. Jako podstawę skutecznego dążenia do doskonalenia funkcjonowania organizacji uzanych zostało osiem zasad zarządzania jakością, których celem jest pomaganie organizacjom w osiągnięciu trwałego sukcesu; podajemy je poniżej.

1. Skierowanie uwagi na klienta - wskazuje się nie tylko na spełnianie wymagań klienta, ale nawet na wyprzedzanie jego oczekiwań. Wymienienie tej zasady na pierwszym miejscu jeszcze raz podkreśla rolę zależności organizacji od klienta.

2. Przywództwo - przywódcy mają wyznaczyć wspólny cel dla organizacji, wskazać kierunek działania. Ich rolą jest również odpowiednie motywowanie ludzi, aby angażowali się w pełni w osiągnięcie wyznaczonych celów.

3. Zaangażowanie ludzi - ten punkt pokazuje największą wartość wewnętrzną organizacji - ludzi na wszystkich jej szczeblach. To ich zaangażowanie stanowić będzie o sukcesie organizacji.

4. Podejście procesowe - norma wskazuje, że większą wydajność osiąga organizacja, która działaniami i zasobami z nimi związanymi zarządza jak procesem.

5. Podejście systemowe do zarządzania - procesy występujące w organizacji powinny być zidentyfikowane, zrozumiane i wzajemnie powiązane; wtedy, stając się systemem,

⁷ Ibidem, s. 8.

przyczyniają się do zwiększenia skuteczności i wydajności w osiąganiu celów organizacji.

6. Ciągłe doskonalenie - jednym ze stałych celów organizacji ma być jej ciągłe doskonalenie.

7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów - zwraca się uwagę w tym punkcie, że skuteczne decyzje podejmuje się na podstawie analizy danych i informacji.

8. Wzajemnie korzystne powiązanie z dostawcami - trzeba spojrzeć na powiązanie pomiędzy organizacją a dostawcami, jako na układ zależności; korzystne zatem powiązania podnoszą ich zdolność do tworzenia wartości.⁸

Podejście procesowe i podejście systemowe do zarządzania zajmuje wśród wymienionych powyżej zasad zarządzania jakością szczególne miejsce.

W jaki sposób przystąpić do prac nad stworzeniem mapy procesów w gminie? Przede wszystkim musimy zidentyfikować procesy wymagane w systemie zarządzania jakością, następnie określić sekwencję i wzajemne oddziaływanie tych procesów, a także kryteria i metody wymagane w celu zapewnienia, że zarówno przebieg, jak i nadzorowanie tych procesów jest skuteczne. Konieczne jest również zapewnienie dostępności zasobów i informacji niezbędnej do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów, mierzenie i analizowanie tych procesów, a w konsekwencji - wdrażanie niezbędnych działań w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.⁹

Jedną z metodologii analizy procesów w organizacji jest stosowana przez American Productivity & Quality Center we współpracy z Arthurem Andersenem „Ramowa Klasyfikacja

* Tłumaczenie Projektu Normy Międzynarodowej ISO/FDIS 9000:2000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2000, s. 5-6.

⁹ Por. tłumaczenie Projektu Normy Międzynarodowej ISO/FDIS 9001:2000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, listopad 2000, s. 14-15.

Procesów” (Process Classification Framework), mająca główne zastosowanie w organizacjach nastawionych na zysk, jednak po pewnych modyfikacjach można zaproponować ją do identyfikacji procesów gminom.¹⁰

Rozpoczynamy od wyróżnienia **procesów operacyjnych (głównych)**:

I. Zrozumienie otoczenia i klientów

1. Określenie potrzeb:

- a) przeprowadzenie badań jakościowych; wywiady z klientami; Focus Groups,
- b) przeprowadzenie badań ilościowych (przygotowanie i przeprowadzenie ankietowania),
- c) prognozowanie zachowań.

2. Mierzenie satysfakcji klienta:

- a) monitorowanie zadowolenia z usług,
- b) monitorowanie zadowolenia z rozpatrywania zażaleń i skarg,
- c) monitorowanie zadowolenia z jakości komunikacji.

3. Monitorowanie zmian w potrzebach społecznych i w oczekiwaniach klienta:

- a) określenie słabości oferowanych usług,
- b) poszukiwanie innowacji, które pozwolą zaspokoić potrzeby klienta,
- c) określenie reakcji klienta na nową ofertę.

II. Rozwijanie wizji i strategii

1. Monitorowanie otoczenia zewnętrznego:

- a) analiza konkurencji (politycznej),
- b) identyfikacja trendów społecznych,
- c) identyfikacja wymagań politycznych i prawnych,
- d) analiza struktury demograficznej,
- e) identyfikacja zmian społecznych i kulturalnych.

¹⁰ Źródło: <http://www.apqc.org/free/framework.cfm>

2. Zdefiniowanie strategii rozwoju gminy:
 - a) wybranie istotnych pól aktywności - analiza SWOT,
 - b) rozwinięcie długoterminowej wizji,
 - c) sformułowanie strategii dla wszystkich jednostek organizacyjnych,
 - d) stworzenie misji organizacji.
3. Zaprojektowanie struktury organizacyjnej i relacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.
4. Przygotowanie celów organizacyjnych.

III. Rozwijanie usługi

1. Przełożenie potrzeb i oczekiwań klienta na wymagania dla usługi.
2. Rozwinięcie celów jakościowych.
3. Poprawianie istniejących usług:
 - a) przygotowanie wizji udoskonaleń,
 - b) wyeliminowanie problemów jakości/niezawodności.
4. Testowanie efektywności nowych (ulepszonych) usług.
5. Pozyskanie niezbędnych materiałów i wyposażenia.

IV. Dostarczanie usług

1. Planowanie pozyskania zasobów:
 - a) wybór i certyfikacja dostawców,
 - b) zakup materiałów,
 - c) pozyskanie odpowiedniej technologii.
2. Rozwijanie umiejętności personelu:
 - a) zdefiniowanie wymagań dotyczących umiejętności,
 - b) przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń,
 - c) monitorowanie rozwoju umiejętności.
3. Realizowanie usługi:
 - a) potwierdzenie specyficznych wymagań klientów,
 - b) identyfikacja i planowanie zasobów, aby spełnić wymagania,
 - c) realizowanie usługi dla klienta.
4. Zapewnienie jakości usługi.

Oprócz wymienionych powyżej głównych procesów operacyjnych, w gminie występują również następujące procesy wspierające/pomocnicze:

V. Rozwijanie zasobów ludzkich i zarządzanie nimi

1. Stworzenie i realizowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi:

- a) zdefiniowanie wymagań dla zasobów ludzkich,
- b) zdefiniowanie roli zasobów ludzkich w organizacji-

2. Budowanie strategii na poziomie personelu:

- a) analiza, modelowanie i przeprojektowywanie procesów pracy,
- b) zdefiniowanie i powiązanie wyjść (efektów), przyporządkowanie im miary,
- c) zdefiniowanie kompetencji.

3. Zarządzanie rozwojem urzędników:

- a) planowanie i prognozowanie wymagań dla urzędników,
- b) przygotowanie ścieżek kariery,
- c) prowadzenie rekrutacji, doboru i zatrudniania pracowników,
- d) przesuwanie pracowników,
- e) prowadzenie restrukturyzacji i optymalizacji zatrudnienia,
- f) zarządzanie przechodzeniem na emeryturę,
- g) zapewnianie wsparcia dla osób zwalnianych.

4. Prowadzenie doskonalenia i szkolenia pracowników:

- a) powiązanie osobistych planów rozwoju urzędników z celami organizacji,
- b) rozwijanie planów szkoleniowych i zarządzanie nimi,
- c) rozwijanie kompetencji funkcjonalnych/procesowych,

- d) rozwijanie kompetencji zarządczych/przywódczych,
- e) rozwijanie kompetencji pracy zespołowej.
- 5. Zarządzanie ocenami pracowniczymi, nagrodami i wyróżnieniami:
 - a) zdefiniowanie miary oceny pracownika,
 - b) zdefiniowanie podejścia do oceny i sposobu pozytywnego informowania,
 - c) zarządzanie programami nagradzania i wyróżniania.
- 6. Zapewnienie satysfakcji urzędników:
 - a) rozwijanie systemów wsparcia dla pracowników i ich rodzin,
 - b) zarządzanie i administrowanie specjalnymi wydarzeniami dla pracowników (poczucie wspólnoty),
 - c) zarządzanie ochroną zdrowia i bezpieczeństwem pracy,
 - d) zarządzanie wewnętrzną komunikacją.
- 7. Zapewnienie zaangażowania pracowników.
- 8. Zarządzanie systemami informacji o zasobach ludzkich.

VI. Zarządzanie zasobami informacji

- 1. Planowanie zarządzania zasobami informacyjnymi:
 - a) zdefiniowanie architektury systemu dla organizacji,
 - b) planowanie technologii i metodologii informacyjnych,
 - c) ustanowienie standardów zapisu danych dla całej organizacji,
 - d) ustanowienie punktów kontrolnych i standardów jakości.
- 2. Wdrażanie bezpieczeństwa i kontroli systemu:
 - a) ustanowienie poziomów bezpieczeństwa systemu,
 - b) testowanie i ocenianie zabezpieczeń.

3. Zarządzanie przechowywaniem i wyszukiwaniem informacji:
 - a) utworzenie bazy danych,
 - b) pozyskiwanie i gromadzenie informacji,
 - c) przechowywanie informacji,
 - d) modyfikowanie i uaktualnianie informacji.
4. Zarządzanie zapisami i dokumentami.
5. Zarządzanie systemami komunikacji zewnętrznej.
6. Zarządzanie systemami komunikacji wewnętrznej.
7. Przygotowanie i dystrybucja publikacji.
8. Ocenianie i audytowanie jakości informacji.

VII. Zarządzanie zasobami finansowymi i rzeczowymi

1. Zarządzanie zasobami finansowymi:
 - a) przygotowanie budżetów,
 - b) zarządzanie alokacją zasobów,
 - c) projektowanie struktury kapitału,
 - d) zarządzanie przepływem gotówki,
 - e) zarządzanie ryzykiem finansowym.
2. Przetwarzanie transakcji finansowych i księgowych:
 - a) przetwarzanie zobowiązań,
 - b) przetwarzanie list płac,
 - c) przetwarzanie należności, kredytów i ściągalności należności,
 - d) przetwarzanie nagród i informacji emerytalnych,
 - e) zarządzanie delegacjami i funduszem reprezentacyjnym.
3. Raportowanie informacji:
 - a) dostarczanie informacji finansowej na zewnątrz (jawność środków publicznych),
 - b) dostarczanie informacji finansowej do wewnątrz organizacji.
4. Prowadzenie audytów wewnętrznych.

5. Zarządzanie zasobami rzeczowymi:
 - a) zarządzanie planowaniem kapitałowym,
 - b) zarządzanie budynkami i wyposażeniem,
 - c) zarządzanie ryzykiem.

VIII. Realizowanie programu zarządzania środowiskowego

1. Sformułowanie strategii zarządzania środowiskowego.
2. Zapewnienie zgodności z przepisami.
3. Prowadzenie szkolenia i edukacji pracowników.
4. Wdrażanie programu zapobiegania zanieczyszczeniom.
5. Zarządzanie działaniami naprawczymi.
6. Wdrażanie programów działania w sytuacji zagrożenia środowiskowego.
7. Zarządzanie relacjami z agencjami rządowymi i społecznością lokalną.
8. Zarządzanie pozyskiwaniem informacji o stanie środowiska naturalnego.
9. Monitorowanie programu zarządzania środowiskowego.

IX. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi

1. Komunikowanie się z mieszkańcami gminy (społecznością lokalną).
2. Zarządzanie relacjami z administracją rządową i specjalną.
3. Rozwijanie programów public relations.
4. Zarządzanie aspektami prawnymi i etycznymi.

X. Zarządzanie poprawą i zmianą

1. Mierzenie osiągnięć organizacji:
 - a) tworzenie systemu pomiarów,
 - b) mierzenie jakości usług,
 - c) mierzenie kosztów jakości,
 - d) mierzenie kosztów.

2. Prowadzenie ocen jakości:
 - a) prowadzenie oceny jakości w oparciu o kryteria zewnętrzne,
 - b) prowadzenie oceny jakości w oparciu o kryteria wewnętrzne,
3. Porównanie urzędu z innymi podobnymi urzędami:
 - a) rozwijanie zdolności benchmarkingowych,
 - b) porównywanie procesów.
4. Poprawianie procesów i systemu:
 - a) wdrażanie ciągłego doskonalenia procesów,
 - b) reorganizacja procesów i systemu,
 - c) zarządzanie wdrażaniem zmian,
 - d) projektowanie i wdrażanie systemu TQM (Total Quality Management).

Oczywiście, nie wystarczy rozpoznać obszary występowania procesów, organizacja musi odpowiedzieć przy tworzeniu mapy procesów (stosowaniu podejścia procesowego) na pytania, które zindywidualizują wskazany wyżej model, nadadzą mu specyficzny i typowy dla kultury danej organizacji wymiar. Po wyodrębnieniu procesów w gminie, musimy więc zadać sobie pytanie, czy wszystkie one są niezbędne dla funkcjonowania organizacji, czy - zgodnie z duchem reengineeringu - nie możemy z niektórych z nich zrezygnować, połączyć itp. Istotną kwestią jest również efektywność procesów. Czy przypadkiem nie jest tak, że wyodrębnione procesy stanowią tylko dodatkowe źródło kosztów, bo ktoś musi wykonywać pracę przewidzianą w procedurze, a nie przynosi ona efektów? Inne ważne pytanie: w jaki sposób każdy z procesów przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji? Jeżeli nie wiem, w jaki sposób mój proces przyczynia się do realizacji celu ogólnego - efektu końcowego organizacji, doprowadzam do autonomizacji celów. Wykonuję swoją pracę, najlepiej jak potrafię, tyle tylko, że nie przekłada się to na sprawność całej organizacji.

System zarządzania jakością ma przeciwdziałać takiej atomizacji organizacji poprzez audyty i szkolenia. Naturalną rzeczą jest, że żaden z procesów nie powinien być anonimowy, każdy musi mieć swojego właściciela - lidera procesu, który będzie odpowiadał za jego realizację i doskonalenie."

Norma zakłada, że proces przekształcając wejścia w wyjścia ma tworzyć wartość dodaną. W urzędzie gminy, tak jak w organizacjach biznesowych, wejściem do procesu będzie klient i jego potrzeby, wyjściem: usługa i satysfakcja (lub jej brak) klienta. Wartość dodana wytworzona w procesach zachodzących w gminie nie ma wymiaru ekonomicznego, możemy nazwać ją dobrem wspólnym lub dobrem publicznym. Dochodzimy tutaj do niezwykle istotnego spostrzeżenia - opracowanie mapy procesów, a także wszystkie działania prowadzone w urzędzie gminy muszą być podporządkowane dobru mieszkańców, nie mogą być bytami samymi dla siebie, a co gorsza utrudniać załatwianie prostych spraw rytuałem proceduralnym. Zadania wyznaczone urzędnikom przez tzw. New Public Management, jak popularnie nazywa się ten kierunek w administracji publicznej, sprowadzały się do sprawnego zarządzania organizacją w podobny sposób, jak zarządza się organizacjami nastawionymi na zysk. Krytycy tego kierunku, podkreślając wagę dobrego administrowania systemem usług dostarczanych społeczeństwu, wskazują na potrzebę instytucjonalnej odpowiedzialności za dobro i interes publiczny. „Ktoś musi ponosić odpowiedzialność za społeczeństwo. Nie można oczekiwać tego od rynku, na którym ścierają się sprzeczne ze sobą interesy”.¹²

¹¹ Por. K. Opolski, *Dylematy wdrażania systemu jakości w administracji samorządowej* [w:] *Jakość w administracji*, op. cit., s. 140.

¹² M. Dębicki, *Urząd i urzędnik XXI wieku: ekonomiczność, efektywność, sprawność, etyka* [w:] *Jakość w administracji*, op. cit., s. 49.

Nowa koncepcja administracji nazywa się zarządzaniem etycznym. Podkreślając wagę narzędzi i technik wypracowanych przez New Public Management (restrukturyzacja, precyzyjna analiza kosztów, zysku i ryzyka, mierzenie wyników, zarządzanie informacją, zasobami ludzkimi, jakością), które pozostają niezmiennie ważne w pracy dobrych urzędników, zarządzanie etyczne wskazuje na niedoceniany dotychczas aspekt: „krytyczne decyzje, wyznaczanie i wybór drogi na przyszłość wymaga myślenia w kategoriach dobra społecznego w oparciu o wartości etyczne akceptujące i tolerujące różnice poglądowe i aspiracyjne poszczególnych jednostek a jednocześnie pozwalające na balansowanie konfliktów indywidualnych i społecznych”.¹³

Mapa procesów w zarządzaniu jakościowym nie uwzględnia wprost takich decyzji, choć mówi o spełnianiu wymagań klienta, badaniu poziomu jego satysfakcji i odpowiednich formach komunikacji - przekazywania informacji, a także zarządzaniu aspektami prawnymi i etycznymi. Poza procedurami pozostaje jednak to, co najważniejsze w każdej organizacji - proces kreatywnego myślenia i „myślenie według wartości”. Pozostaje mieć nadzieję, że te procesy będą odgrywać pierwszoplanową rolę w naszej administracji publicznej.

¹³ Ibidem, s. 50.

Przedsiębiorczość w społeczności lokalnej

Wstęp

Przedsiębiorczość jest w Polsce tematem badań socjologicznych obecnie modnym, ale stosunkowo nowym. Transformacja ustrojowa wyrwała nagle miliony ludzi z błęgiego przekonania, że to państwo winno każdemu obywatelowi zapewnić pracę i godziwy dochód. Marazm gospodarczy ostatnich lat socjalizmu i pogarszający się z roku na rok standard bytowy wyzwoliły, w wyniku zerwania pęt gospodarki nakazowo-rozdzielczej, niebywałą energię w poszukiwaniu lepszych warunków życia. Ten powszechny pęd nie ominął chyba żadnego zakątka naszego kraju, chociaż nie wszędzie przejawiał się z jednakowym nasileniem. Badań socjologicznych o tym pionierskim okresie jest niewiele, gdyż zadziałała znana inercja wieloletnich planów badawczych i brak jakichkolwiek środków na nowe tematy, niezależnie od tego, jak byłyby one społecznie ważne.

Obecny stan przedsiębiorczości jest wynikiem żywiołowych i nie do końca poznanych procesów społecznych. Jak dalece ów stan wiedzy jest niewystarczający - także w warstwie prostych danych statystycznych - niech świadczy wypowiedź Henryki Bochniarz, prezydenta Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych:¹ „To po prostu niewiarygodne, ale w Polsce nikt nie wie, ile dokładnie jest małych firm zatrudniających pracowników, w jakich branżach najczęściej działają, kiedy odnoszą sukcesy, dlaczego upadają, jak funkcjonują. Statystyki GUS dotyczą firm zatrudniających więcej

¹„Gazeta Polska”, 10 XI 2001.

niż dziewięciu pracowników. [...] Brak odpowiednich statystyk w GUS pokazuje, że władze myślą o przedsiębiorczości w kategoriach nader ogólnych, że wystawiają sobie laurki i drukują tony niepotrzebnych sprawozdań z posiedzeń, dzięki którym widać, że są potrzebni, a nawet zapracowani”.

Przedsiębiorczość w słownikowym znaczeniu jest przede wszystkim terminem ekonomicznym, który dotyczy zespołu cech i zachowań właściwych dla przedsiębiorców, ale nie można pomijać ani jego warstwy psychologicznej, ani społecznej. Zasadniczymi cechami przedsiębiorczości jest umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka.

Punktem wyjścia rozwoju przedsiębiorczości, w warunkach społeczności lokalnej, było pojawienie się na progu transformacji wśród rzeszy Polaków przekonania, iż we wsi nie musi być tylko jeden sklep GS-u, że każdy może spróbować produkcji pustaków czy przerobu drewna na własny rachunek, że można przejąć na własność jakieś działające przedsiębiorstwo lub przynajmniej jego część, w postaci np. samochodu czy koparki i zostać „na swoim”, albo przynajmniej wziąć walizkę i za pomocą - często pożyczonych - pieniędzy kupić gdzieś towar, by sprzedać go na bazarze i korzystać z pierwszych w ten sposób zarobionych pieniędzy. W badaniach nad przedsiębiorczością - szczególnie tych socjologicznych - nie można zapominać, iż wygląda ona inaczej z ministerialnego stołka w stolicy, czy też z profesorskiej katedry, w porównaniu do kłopotów drobnego „zjadacza chleba”.

W socjologicznej analizie przedsiębiorczości stosowane są różne podejścia. Przykładem może być kulturowa perspektywa badań gospodarki.² Inną możliwością jest ujęcie tego

² Por., *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca, organizacja, kultura*, pod red. A. S. Marcinkowskiego, Kraków 1996 czy art.: J. B. Sobczaka, *Kulturowa perspektywa badań socjologicznych* i A. S. Marcinkowskiego, *Drobny przedsiębiorca i horyzont kultury organizacyjnej*.

zagadnienia w kategoriach kształtowania się podziałów klasowych.³ Oba rozwiązania mają charakter bardziej globalny i dotyczą przede wszystkim całego społeczeństwa. W tym opracowaniu, między innymi ze względu na charakter badanej populacji, proponujemy przyjąć perspektywę społeczności lokalnej, która jest przecież niejako naturalnym terenem działania ogromnej większości drobnych przedsiębiorców, gdyż tam szukają oni przede wszystkim nabywców oferowanych towarów i od stanu tego lokalnego rynku zależy powodzenie ich zamierzeń.

Z drugiej strony od rozwoju tego typu przedsiębiorczości zależy stan finansów gmin i powiatu, możliwość ograniczenia - przynajmniej w danym rejonie - zjawiska bezrobocia, czy też powodzenie wielu lokalnych inicjatyw, zwłaszcza tych mających poprawić warunki życia miejscowej ludności.⁴

Podejmując analizę miejsca przedsiębiorcy w społeczności lokalnej zdajemy sobie sprawę z tego, że nie wyczerpiemy tego tematu. Badanie tej kategorii było tylko wycinkiem szerszego planu badawczego, co ograniczało gamę zadawanych pytań, ale z drugiej umożliwia jej porównanie z innymi grupami społecznymi. W dalszej części chciałbym skupić się na czterech problemach:

1) charakterystyce, kim są zarejestrowani w niewielkich gminach przedsiębiorcy,

³ Por. Grzegorz Matuszak, *Kształtowanie się nowej klasy średniej w Polsce*, Łódź 1992.

⁴ Empiryczną podstawą są badania przeprowadzone przez autora artykułu w powiecie ropczycko-sędziszowskim na przełomie czerwca i lipca 2001 r.; zrealizowano 325 ankiet wśród losowo dobranych przedsiębiorców z pięciu gmin znajdujących się na terenie powiatu. Był to fragment większego przedsięwzięcia badawczego, obejmującego ok. 1600 ankiet przeprowadzanych też wśród rolników, pracowników przemysłu, bezrobotnych i młodzieży klas maturalnych. Przygotowano pięć odrębnych kwestionariuszy, w których potowa pytań była identyczna dla wszystkich badanych kategorii. Badania wykonano na obozie naukowym studentów socjologii Wyższej Szkoły Społeczno-Gospodarczej w Tyczynie.

2) jak widzą w konkretnych warunkach rozwój swojego przedsiębiorstwa,

3) jak oceniają swoje miejsce w otoczeniu i w społeczeństwie oraz

4) w jaki sposób mogą przyczynić się do rozwoju społeczności, w której działają ich firmy.

Badana społeczność lokalna - co trzeba podkreślić - usytuowana jest w słabo rozwiniętej części naszego kraju, z którą sąsiadują rejony o wiele silniejsze gospodarczo (Rzeszów i Dębica). Takich społeczności mamy jednak niemało, stąd przedstawione na końcu wnioski będą dotyczyć przede wszystkim podobnych sytuacji, ale przynajmniej częściowo mogą być interpretowane także w szerszym kontekście.

1. Kim jest przedsiębiorca w społeczności lokalnej?

Wydawałoby się oczekiwaniem oczywistym, by władze centralne, a tym bardziej lokalne, wiedziały przynajmniej, ilu jest przedsiębiorców, ilu zatrudniają pracowników, w jakich branżach działają, nie mówiąc już o ich różnego typu problemach lub zamierzeniach inwestycyjnych. Jaki jest stan sprawozdawczości GUS pisałem już wcześniej, ale wcale nie lepiej jest na poziomie lokalnym, tam gdzie prowadzi się rejestrację działalności firm, czyli w gminie, co zresztą nie powinno być niespodzianką. W jednej z badanych gmin dostaliśmy pełny i aktualny - przynajmniej takie były zapewnienia urzędu - wydruk właścicieli i współwłaścicieli działających w gminie firm. Już w trakcie sporządzania operatu okazało się, iż wiele nazwisk powtarza się i ta sama firma figuruje dwa razy pod różnymi numerami wpisu. Obawa, iż wiele firm już od lat nie istnieje potwierdziła się w trakcie badań, zaś nieaktualne lub nieistniejące adresy to już drobny defekt.

W tej sytuacji niemożliwa jest nawet najbardziej przybliżona ocena, w jakim stopniu badani są reprezentacją rzeczywiście działających w powiecie przedsiębiorców, bo w tym stanie rzeczy nikt - z władz - nie wie, ile i jakie firmy działają na jego terenie. Taki stan rejestracji to zresztą nie tyle efekt złej pracy odpowiednich urzędów lokalnych, ile głównie panującego od lat bałaganu prawnego i organizacyjnego, za który odpowiada przede wszystkim centrum oraz braku podstawowego sprzętu, głównie komputerów, gdyż na przykład rejestracja, szczególnie w gminach typowo wiejskich, ciągle prowadzona jest odręcznie w zeszytach.

Bardzo często niełatwym do ustalenia faktem jest również branża, w której działa dany przedsiębiorca. Trudna sytuacja na rynku, nie wyspecjalizowane pole działania, proste, by nie powiedzieć prymitywne narzędzia pracy powodują, iż wielu właścicieli firm korzysta z każdej nadarzającej się oferty. Taka możliwość najczęściej przewidywana jest już w momencie rejestracji, stąd często bardzo rozległy zakres wydawanego pozwolenia na działalność gospodarczą. Nierzadkie są przypadki firm produkcyjno-handlowo-usługowych, a w rezultacie niewielka informacyjna wartość tego typu pytań. W naszym kwestionariuszu prosiliśmy rozmówców o określenie tej formy działalności, która w ich ocenie przynosi podstawowe dochody, czy też najbardziej ich absorbuje. Zdecydowanie najwięcej, bo 50,3%, określiło główny profil swojej działalności jako handel; sporo, bo 41,3%, świadczy różnego typu usługi, przede wszystkim transportowe, budowlane, lub także różne naprawy; tylko 6,6% zajmuje się przede wszystkim działalnością produkcyjną (1,9% podało inne branże).

Kolejną ważną cechą przedsiębiorcy jest wielkość firmy, której jest współ- lub właścicielem, mierzona liczbą zatrudnionych pracowników. Na co dzień widzimy przedstawicieli wielkiego - jak na polskie warunki - biznesu, to oni są przed-

miotem zainteresowania mediów, wybierających, na przykład 100 czy 500 najbogatszych Polaków, to oni stanowią liczące się grupy wpływu i to oni przynoszą zapewne większość wpływów gospodarki, ale nie taki jest przeciętny obraz polskiej przedsiębiorczości, szczególnie w słabiej rozwiniętych rejonach Polski powiatowej.

Wśród naszych respondentów 12,3% zarejestrowanych jako prowadzących własną działalność gospodarczą przyznaje, iż wykonują tylko pracę jako zleceniobiorcy, czyli faktycznie pracują u kogoś innego, ale z fiskusem rozliczają się jako odrębna firma. Oto, co na ten temat mówi inny przedstawiciel polskiego biznesu, Lech Piławski, dyrektor generalny Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych: „Rozumiemy, co nie znaczy pochwalamy pracodawców, którzy przymuszają pracowników do rejestrowania własnej działalności gospodarczej. Przyczyną tego procederu są zbyt wysokie koszty zatrudnienia i sztywne przepisy kodeksu pracy, o czym od dawna głośno mówimy. Uważamy, że polska specjalność, jaką jest wybór mniejszego zła zamiast większego dobra, nie jest dobrym rozwiązaniem. Inicjatywa zakładania działalności gospodarczej ma sens wówczas, gdy zmierza do rzeczywistego usamodzielnienia pracowników, do tego, aby pracowali na rzecz wielu podmiotów gospodarczych. Jeżeli tak się nie dzieje, jeśli pracownik rejestruje działalność, a reszta pozostaje bez zmian, to mamy do czynienia z fikcją”.⁵

Można tylko przypuszczać, iż faktyczny rozmiar tego zjawiska w badanej populacji może być nawet większy, zaś z tym, co socjologowie chcieliby nazywać przedsiębiorczością, niewiele ma to wspólnego. Badając te zjawiska socjolog nie może jednak pominąć faktu, że strategie przystosowawcze stosowane przez uczestników rynku pracy mogą powodować, jak

⁵ Cyt. za. art. *Masz pan być podmiotem*, „Polityka” nr 44, 3 XI 2001.

w tym przypadku, daleko idącą redefinicję kategorii przedsiębiorców. Fakt ten musi być uwzględniony w analizie czy to kultury organizacyjnej, czy definicji klasy średniej, czy też miejsca właścicieli-przedsiębiorców w społeczności lokalnej.

Drugą, zresztą najliczniejszą, kategorią naszych rozmówców są osoby pracujące głównie same, co obejmuje 40,4% badanych. Ponadto, 16,0% również nie zatrudnia nikogo, ale korzysta z pomocy rodziny, podnajmuje owych pozornych „przedsiębiorców”, albo - do czego wprost niewielu chce się przyznać - korzysta z pracujących „na czarno”. Kolejne 19,4% zatrudnia 1-2 osoby, zaś 11,7% zatrudnia więcej niż trzy osoby. Ogólnie w badanej społeczności lokalnej około 70% właścicieli firm nie daje innym, przynajmniej formalnie, żadnej pracy, czyli liczba mających pracę dalece zbliżona jest do liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw. Nikt jednak nie potrafi dokładniej ocenić, jaką część w tej sytuacji stanowi nie rejestrowana „szara” strefa gospodarcza i praca „na czarno”.

Do interpretacji owego stanu „mikroprzedsiębiorczości” wrócę jeszcze w podsumowaniu, gdy spróbuję nakreślić pewną wizję dalszych przemian przedsiębiorczości, przynajmniej w skali społeczności lokalnej. Teraz można tylko stwierdzić, iż co najwyżej kilkunastu z badanych przedsiębiorców znalazło się w statystykach GUS-u. Prawdopodobnie długo jeszcze nie będziemy wiedzieć, jaki jest w liczbach dokładny stan przedsiębiorczości w naszym kraju. Na pytanie, kim jest przedsiębiorca w stosunkowo słabo rozwiniętej gospodarczo społeczności lokalnej można odpowiedzieć, iż w ogromnej większości są to jednoosobowe firmy, które podejmują ryzyko i decyzje natury ekonomicznej tylko na swój własny rachunek, gdyż nie zatrudniają - przynajmniej na stałe - żadnej dodatkowej siły roboczej.

2. Powstanie i rozwój własnej firmy

Decyzja założenia lub przejęcia firmy zawsze brzemien-
na jest w różnorakie skutki dla przyszłego przedsiębiorcy.
Wymaga pewnych psychofizycznych dyspozycji, które ułat-
wiają podjęcie takiej decyzji, ale to wywołuje zazwyczaj
wiele sytuacji stresowych, szczególnie, gdy decyzja ta jest
wymuszona przez warunki zewnętrzne. Z drugiej strony
świeżo upieczony przedsiębiorca od samego początku musi
poddąć się określonym wymogom, które związane są z prze-
pisami prawnymi, podatkowymi, obciążeniami ZUS itp. Po
tego dochodzi - i to jest najbardziej istotne - konieczność
znalezienia swojego miejsca na rynku, gdyż w przeciwnym
razie firma musi zniknąć. Jest to także ważna zmiana w sytu-
acji społecznej danej osoby i jego rodziny, co wiąże się czę-
sto ze zmianą miejsca zajmowanego w stosunkach sąsiedz-
kich, a tym samym w całej społeczności lokalnej.

Najbardziej naturalnym sposobem wejścia w rolę przed-
siębiorcy jest przejęcie firmy od rodziny, ale wśród naszych
badanych nie była to zbyt liczna grupa - zaledwie 6,5% ogó-
łu. Nie jest to sytuacja zaskakująca, gdyż transformacja ustro-
jowa trwa zaledwie kilkanaście lat, ale w interpretacjach so-
cjologicznych nie można pominąć tego ważnego faktu. Naj-
liczniej wśród badanych reprezentowani są byli pracownicy
państwowych zakładów i instytucji - 44,6% ogółu, ponadto
9,8% pracowało wcześniej w innym zakładzie prywatnym,
zaś 4,3% w zakładzie spółdzielczym. Więcej niż połowa roz-
mówców zanim podjęła ryzyko pracy na własny rachunek
była zatrudniona jako pracownicy innych zakładów. W tej
właśnie grupie możemy spotkać najczęściej wspomnianych
poprzednio właścicieli fikcyjnych firm, które można potrak-
tować jako wynaturzoną formę powszechnie spotykanego

w nowoczesnej gospodarce zjawiska z angielska nazywane-
go autosorsowaniem.⁶

Inny typ drogi do pozycji przedsiębiorcy reprezentuje 13,5% rozmówców, którzy wcześniej zajmowali się - w głównej mierze nieformalnie - drobnym handlem lub świadczeniem drobnych usług i dopiero po pewnym czasie zdecydowali się unormować swoją sytuację prawną. Dodatkowo 7,1% przedsiębiorców wcześniej prowadziło lub pracowało na gospodarstwie rolnym, co zresztą dalej może robić, tworząc w ten sposób nową dwuzawodową kategorię społeczną, pełniącą podobną rolę, jak kiedyś tak często opisywana grupa chłopów-robotników. Wreszcie 13,5% założyło własną firmę na początku swej pracy zawodowej, która to droga jest szczególnie preferowana jako jeden ze sposobów ograniczania bezrobocia wśród młodzieży, zaś 4,3% inaczej określiło swój sposób stania się przedsiębiorcą.

Badanych przedsiębiorców pytano także o powody, które nimi kierowały podczas podejmowania decyzji o rejestracji prywatnej działalności gospodarczej. W czasie rozmowy każdy z rozmówców otrzymywał listę, z której mógł wybrać nie więcej niż trzy odpowiedzi.

Wśród motywów podejmowania działalności gospodarczej trzy mają dominujące znaczenie: chęć bycia niezależnym (56 %), znalezienie się w sytuacji bez pracy (43%) i oczekiwanie wyższych zarobków (39%). Pozostałe motywy pojawiały się już rzadziej i tak - po 15% chciało wykorzystać sprzyjające okoliczności na miejscowym rynku, bądź też zrealizować własne ambicje. Z kolei po 8-9% badanych przed-

⁶ *Outsourcing* oznacza zlecanie rozmaitych zadań specjalistycznych firmom zewnętrznym, zamiast wykonywania ich przez własnych pracowników. Wynaturzeniem tej słusznej ekonomicznie zasady jest sytuacja, gdy podstawowe zadania wykonują faktyczni pracownicy, którzy zostali zmuszeni do podjęcia pracy jako fikcyjne firmy, głównie po to, by ominąć niewygodne dla pracodawcy obciążenia z tytułu ubezpieczeń społecznych i kodeksu pracy.

siębiorców wymieniło posiadanie odpowiednich kwalifikacji, zwykły przypadek, albo wymuszenie założenia firmy jako podwykonawcy w innej firmie, albo kontynuację rodzinnej tradycji, czy też namowę lub przykład innych ludzi. Należy zwrócić uwagę na nikły udział pomocy kredytowej, czy też pomocy władz lokalnych - tylko 1-3% rozmówców wybrała taki motyw założenia swojej firmy. Stawia to pod znakiem zapytania skuteczność różnych programów rozwoju i pomocy dla tej części lokalnej gospodarki, o których wiele się mówi, ale jako okoliczność podejmowania własnej działalności gospodarczej nie ma ona większego znaczenia, chociaż rozmówcy mogli i faktycznie wybierali więcej niż jeden z podanych motywów.

Prowadzenie działalności gospodarczej to konieczność reagowania na warunki panujące na rynku, ten zaś jest nieubłagany - większy może więcej. Firma w warunkach konkurencji, aby przetrwać, musi się rozwijać. Przekonała się o tym swego czasu większość „walizkowych” handlowców, z których część założyła hurtownie, albo przynajmniej sklepy, zaś reszta została wyeliminowana z rynku. Pewna grupa naszych rozmówców to właśnie pozostałość tego pionierskiego okresu rozwoju kapitalizmu po polsku. W kwestionariuszu znalazło się pytanie dotyczące planów rozwoju własnej firmy. Wśród badanych przedsiębiorców trzecia część - 34,9% - ma zamiar w ciągu najbliższych kilku lat rozwijać swoją działalność gospodarczą, a podobna, co do wielkości grupa - 31,0% ogółu - być może będzie inwestować, ale w chwili prowadzenia rozmowy nie była zdecydowana. Nie zamierza rozwijać firmy, co czwarty rozmówca - 24,5%, a dalszych 9,7% nie zastanawiało się nad takimi planami.

Każdy z rozmówców wyrażających zamiar inwestowania - a było to 213 osób - otrzymywał listę, z której mógł wybrać maksymalnie trzy możliwości. Na pierwszy rzut oka

plany badanych przedsiębiorców nie przedstawiają się najgorzej. Co najmniej dwóch na trzech przewiduje rozwój swej firmy, zaś wśród mających takie plany podobny odsetek oczekuje poszerzenia zakresu działania, a połowa planuje zakupy inwestycyjne. Faktyczny rozmiar tych zamierzeń trzeba jednak odnieść do wielkości przedsiębiorstw mierzonej liczbą zatrudnionych tym bardziej, że już tylko, co trzeci przewiduje zatrudnienie nowych pracowników. W dalszym ciągu będą to głównie jednoosobowe firmy, których plany „rozwojowe” to, albo szukanie jakichś dodatkowych obszarów działalności pozwalających nadal utrzymać się na rynku, albo niewielkie i niezbędne zakupy konieczne do kontynuowania dotychczasowej pracy. Na przykład tylko czwarta część tej grupy planuje kupno lub powiększenie pomieszczenia względnie działki, na której prowadzona jest działalność. Ograniczony charakter tendencji rozwojowych potwierdza także słabe zainteresowanie - tylko co siódmy z tej grupy - zwiększeniem kapitału lub skorzystaniem z państwowej pomocy finansowej, co wynika

- zapewne - głównie z kosztów kredytu. Nikłe są również -

co dwunasta osoba - potrzeby poszerzenia fachowego przygotowania. Innym problemem jest określenie faktycznie potrzebnej wiedzy w sytuacji, w jakiej znajdują się nasi rozmówcy, co na ten temat ma im na przykład do zaoferowania nauka o zarządzaniu i co z tej wiedzy byłoby im przydatne w ich konkretnej sytuacji.

W tym kontekście ciekawe mogą być także powody braku zainteresowania inwestowaniem. Rozmówcy podobnie mogli wybrać z listy nie więcej niż trzy odpowiedzi. Kolejność dokonanych wyborów obrazuje główne problemy drobnej przedsiębiorczości w stosunkowo biednej społeczności lokalnej. Na pierwszym miejscu - 37% spośród 109 osób - wymieniano słabość rynku, na którym zbyt duża liczba małych podmiotów gospodarczych konkuruje o względy klien-

tów dysponujących niewielkimi zasobami pieniężnymi. W tej sytuacji najczęstsza musi być strategia „na przetrwanie”, a przedsiębiorstwo raczej „dryfuje”, niż się rozwija, co zresztą faktycznie dotyczy ogromnej większości tych, którzy nominalnie wyrażają chęć rozwoju. Niedostępne lub zbyt drogie kredyty wymienia 32% badanych, zaś brak aktywnej polityki gospodarczej państwa, dotyczącej małych firm dostrzega dalszych 27% tej grupy. Inna sprawa, że pełniejsze wykorzystanie obu instrumentów musiałyby - prawdopodobnie - w konsekwencji doprowadzić do radykalnego zmniejszenia liczby tych pozornych, czy też mikroskopijnych przedsiębiorstw, tego zaś wielu rozmówców właśnie chciałoby uniknąć.

Na dalszych miejscach - wymienianych przez kilkanaście procent - przewija się kilka motywów, które świadczą o obawach związanych z funkcjonowaniem większej firmy, w której powinno pracować więcej pracowników, która musi rozbudować sprawozdawczość, która zmuszona jest obracać większym kapitałem, która jest zagrożona większym ryzykiem bankructwa, a tego wszystkiego z różnych względów chce uniknąć spora część naszych rozmówców. Zadowolają się oni jednoosobowym, tradycyjnym warsztatem pracy, bo jest to uznawane za sytuację normalną, zaś próby stworzenia większych jednostek gospodarczych kosztem tych mniejszych jest najczęściej ujmowane jako objaw „niezdrowej” konkurencji. Z drugiej strony te obawy pokazują, jakiego typu informacji potrzebują rozmówcy, chociaż nie rozwiązuje to kwestii, czy byłyby możliwości skorzystania z nawet najlepiej przemyślanych propozycji.

Wyłaniający się z tych informacji obraz przedsiębiorczości w prowincjonalnej i biednej społeczności lokalnej nie wydaje się zbyt zachęcający. Z jednej strony warto podkreślić ów powszechny pęd do zakładania własnych firm w nowej sytuacji gospodarczej, co w dużej mierze - przynajmniej

w pierwszym okresie - pozwoliło uniknąć katastrofy na rynku pracy, a także przyczyniło się do pewnego prostego wzrostu gospodarczego, co na krótki czas dało nam nawet miano „tygrysa” wśród krajów dokonujących transformacji ustrojowej. W rezultacie jednak ogromna większość powstałych przedsiębiorstw to firmy praktycznie jednoosobowe, nie mające - co zrozumiałe - żadnych tradycji, wiele z nich pojawiło się na rynku przypadkowo lub z konieczności, a na dodatek z wielu względów nie rysują się przed nimi świetlane perspektywy rozwoju. Głównym ich celem jest po prostu przetrwanie, stąd badani przedsiębiorcy nie przypominają w żadnej mierze przyszłych „rekinów”, lecz raczej „płotki” kapitalizmu.

3. Samooceny przedsiębiorców

Sytuacja społeczna tzw. prywatnej inicjatywy w polskim społeczeństwie realnego socjalizmu była szczególna. Była ona traktowana jako czasowo tolerowany przeżytek kapitalizmu, stąd nieprzychylny stosunek władz centralnych i lokalnych, stawianie wielu prawnych i administracyjnych barier, różne szkyany w stosowaniu przepisów podatkowych, czy też utrudnienia w zaopatrzeniu i sprzedaży produktów. Towarzyszyło temu nieprzychylnie nastawienie środków masowego przekazu i stałe podsycanie niechęci, przynajmniej wśród części społeczeństwa, do tego podejrzanego ideologicznie, ekonomicznie i społecznie sposobu zdobywania środków do życia. W tym okresie środowisko inicjatywy prywatnej nie było zbyt często przedmiotem badań socjologicznych, co było dodatkowo utrudnione przez - uzasadnioną zresztą - podejrzliwość samych badanych. O tym, jak wówczas oceniała swoją sytuację inicjatywa prywatna, możemy się przede wszystkim domyślać, ale z pewnością nie była to sytuacja komfortowa.

W tym kontekście chcielibyśmy postawić problem samooceny sytuacji społecznej przedsiębiorców po kilkunastu latach transformacji. Na początek omówimy pytanie, w którym każdy z rozmówców wybierał z listy jedno z określeń, charakteryzujących jego zdaniem najlepiej własną przynależność do jakiejś klasy czy grupy społecznej, ze względu na rodzaj wykonywanej pracy. Najczęściej wybierano określenie „kupiec, handlowiec” - 19,8%, co wiąże się z dominacją drobnego handlu jako stosunkowo najprostszego sposobu samozatrudnienia i może być swoistą kontynuacją pionierskiego okresu handlu „walizkowego”. Ten typ identyfikacji grupowej powiązany jest bezpośrednio z podziałami branżowymi czy też zawodowymi i nie ma charakteru klasowo-warstwowego.

W następnej kategorii uwidacznia się już silniej identyfikacja o charakterze klasowym, gdyż 18,8% jako najbliższe swojej sytuacji wybrało przynależność do klasy pracującej, w tym częściej wśród rozmówców z niższym wykształceniem, czy też w gminach typowo wiejskich. Nietrudno jest jednak zauważyć, iż nie powinna to być samoidentyfikacja charakterystyczna dla przedsiębiorców, lecz bliższa sytuacji pracowników najemnych. Trudno na podstawie tylko badań sondażowych stwierdzić, na ile jest to pozostałość dawnej ideologii socjalizmu realnego, która wszystkich zatrudnionych w gospodarce narodowej chciała traktować jako ogół klas pracujących, a jak dalece jest to efekt aktualnej „proletaryzacji” przedsiębiorców, których faktyczny charakter pracy i prawdopodobnie tylko fikcyjne istnienie firmy skłania do takich odpowiedzi, niezależnie od formalnej sytuacji własnościowej.

Dopiero na kolejnym miejscu znajdujemy ten typ samoidentyfikacji, w której ramach socjologowie chcieliby ujmować

- zresztą słusznie - przekształcenia struktury społecznej

w ostatnich latach⁷ i do której często odwołują się - nie zawsze skutecznie - politycy.⁸ Przynależność do klasy średniej potwierdziło 17,0% badanych, w tym najczęściej ci z wykształceniem średnim. Może to świadczyć pośrednio o widocznej tendencji do ujmowania tego typu identyfikacji nie tylko w kategoriach klasowych, ale także zgodnie z poziomem wykształcenia. Na uwagę zasługuje fakt, iż nikt wśród badanych nie wybrał określenia „drobnomieszczanin”, które jeszcze nie tak dawno było - szczególnie w utworach literackich - synonimem przynależności do grupy drobnych właścicieli. W świadomości funkcjonuje jeszcze identyfikacja z kategorią „rzemieślnik”, z którą identyfikowało się 13,9% rozmówców. Do tradycyjnych określeń można jeszcze dołączyć: „człowiek interesu” - 7,4% oraz „wolny zawód” - 5,6% badanych.

W kwestionariuszu zastosowano jeszcze jedno pytanie, w którym wszystkie badane kategorie społeczne mogły wyrazić swoje zdanie o tym, jak postrzegani są ich zdaniem przedsiębiorcy w naszym społeczeństwie. Każdy z rozmówców mógł wybrać z przedstawionej kafeterii maksymalnie trzy możliwości. W przypadku odpowiedzi samych przedsiębiorców możemy traktować je jako wyraz zjawiska, które najlepiej oddaje pojęcie jaźni odzwierciedlonej, zaś dla pozostałych badanych była to okazja do przedstawienia własnych opinii czy też stereotypów na ten temat. Zastosowanie listy ogranicza trochę swobodę odpowiedzi, ale z drugiej strony ułatwia formułowanie opinii, o czym może świadczyć to, iż przeciętnie każdy z rozmówców wybrał, co najmniej dwa określenia. Oczywiście, nietrudno zauważyć duże różnice między tym, jak widzą się sami przedsiębiorcy, od tego jak są widziani przez pozostałe kategorie badanych.

⁷ Por. G. Matuszak, op. cit.

⁸ Np. nietrafne hasło wyborcze Unii Wolności w wyborach 2001.

Przedsiębiorcy zdecydowanie na pierwszych dwu miejscach stawiają to, iż przedsiębiorca, jest człowiekiem ciężko pracującym, zajęтым od rana do wieczora - prawie trzy czwarte badanych, oraz że jest człowiekiem dającym pracę innym, pracującym nie tylko dla siebie, ale także dla dobra regionu czy nawet kraju - blisko dwie trzecie badanych.

Wśród pozostałych kategorii społecznych dużo słabiej dostrzegane było zapracowanie przedsiębiorców - co czwarty lub co najwyżej co trzeci z rozmówców, a jako najważniejszą widzi się funkcję stwarzania miejsc pracy i prawie w takim samym stopniu podkreśla się, że przedsiębiorca daje sobie radę w życiu lepiej od innych, że jest to człowiek sprytny - około połowy wypowiedzi.

Warto zwrócić także uwagę na rozkład odpowiedzi, w których przedsiębiorca definiowany był jako człowiek bogaty, nie mający trudności w utrzymaniu odpowiedniego poziomu życia - tak widzieli się oni wielokrotnie rzadziej w porównaniu do pozostałych badanych oraz odpowiedzi, w których w przedsiębiorcy widziano obiekt zazdrości czy zawiści ze strony innych - tak widzieli się oni o wiele częściej, ale można się już tylko domyślać, iż sami nie podzielali takiego mniemania, że zasługują na taki stosunek otoczenia. Wśród pozostałych kategorii badanych wcale niemało wyborów uzyskały dwa zdecydowanie negatywne określenia dotyczące przedsiębiorcy. Jedno nawiązuje do tak powszechnie powielanego w czasach realnego socjalizmu poglądu, że prywatny właściciel to wyzyskiwacz przywłaszczający sobie owoce cudzej pracy - około 30%, a tym bardziej ciekawe jest, że taki pogląd stosunkowo częściej - blisko 40% - wyrażała badana młodzież szkolna, która propagandy z tego okresu nie może pamiętać, chyba że w ten sposób odciska się w świadomości wpływ przestarzałych podręczników i lekcji historii. Młodzież szkolna również najczęściej - co czwarty spośród uczniów,

wśród reszty około 15% badanych - podkreślała, że przedsiębiorca to malwersant, specjalista od „lewych” interesów, a to może już być wpływ obserwacji dnia codziennego polskiego biznesu, który z jednej strony by istnieć, często rzeczywiście musi lawirować na granicy prawa, a z drugiej często - nie zawsze z konieczności - łatwo przekracza tę granicę. Ten nie-pochlebny dla przedsiębiorców obraz pojawia się wśród nich samych oczywiście bardzo sporadycznie i to głównie - wśród osób fikcyjnie zatrudnionych w innych firmach.

Obraz przedsiębiorcy wśród nich samych i wśród pozostałych kategorii społecznych jest - jak można było się spodziewać - dalece różny, co może przekładać się na charakter stosunków właścicieli firm z innymi grupami społecznymi, a także może wpływać na klimat społeczny przy rozwiązywaniu niełatwych do pokonania przeszkód w rozwoju przedsiębiorczości w lokalnej społeczności.

W tym kontekście jeszcze raz warto wrócić do stanu świadomości młodzieży, tak nieprzychylniej w stosunku do przedsiębiorców. Czy jest to tylko przypadek dotyczący badanego i w pewnym sensie specyficznego regionu, czy też potwierdzi się także w innego typu społecznościach lokalnych? Bliżej należałoby się również przyjrzeć motywom negatywnego stosunku młodych ludzi do przedsiębiorców, czego nie mogliśmy uwzględnić w naszym kwestionariuszu. Jeżeli tak by właśnie było, to nie stanowi to najlepszego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju. O tym jednak, iż nie musi to być odosobniony przypadek może świadczyć klimat polityczny w ostatnim okresie, kiedy do głosu dochodzą te ugrupowania, które skłonne są traktować każdego, komu udało się zdobyć jakiś majątek jako złodzieja czy malwersanta. Wbrew różnym programom, także rządowym, społeczny klimat dla przedsiębiorczości, przynajmniej w niektórych typach społeczności lokalnej, nie jest najlepszy, po-

nadto - co trzeba szczególnie podkreślić - dotyczy to w większym stopniu badanej młodzieży.

4. Rola przedsiębiorców w społeczności lokalnej

W jeszcze nie tak dawnych czasach realnego socjalizmu prywatna inicjatywa stanowiła ledwo tolerowany przeżytek dawnego ustroju i prawie każdy z uczestników gry z ówczesnymi władzami, także lokalnymi, mógłby napisać swoje pamiętniki z tego swoistego pola walki. Obecnie przedsiębiorcy wrosli już w pejzaż społeczności lokalnej, podjęli działalność, która ma większy lub mniejszy wpływ na otoczenie i sami poddawani są różnym wpływom tak władz lokalnych, jak i centralnych. Przedstawienie pełnej gamy tych wzajemnych oddziaływań wymagałoby osobnych i to pogłębionych badań, stąd w kwestionariuszu uwzględniono tylko trzy kwestie.

W pierwszym pytaniu każdy z rozmówców otrzymywał listę, z której mógł wybrać maksymalnie trzy możliwości, jakie ewentualnie wykorzystałby, aby przyciągnąć ludzi dysponujących kapitałem do gminy, gdyby został w niej wójtem. Lista została ułożona w ten sposób, by sprawdzić, jak dalece zdaniem badanych ułatwienia w inwestowaniu zależą od władz lokalnych. Odpowiedź, iż nic się nie da zrobić, bo ułatwienia w inwestowaniu zależą przede wszystkim od władz centralnych wybrało 10% badanych. Niezależnie od kierowanych często wobec władz centralnych oczekiwań lub dążeń do poprawy warunków inwestowania, zdecydowana większość rozmówców widzi możliwość działania ze strony władz lokalnych. Zdecydowanie najczęściej wybierano dwie pozycje listy. O tym, iż należy opracować ambitny, ale realny plan rozwoju gminy przekonanych jest 49% badanych, zaś 46% stwierdziło, że należy dążyć do reklamy, promocji gminy. Obydwa

postulaty jak najbardziej wiążą się z zadaniami gminy, które jednak w dużej mierze ogranicza się do zlecenia opracowania odpowiedniej strategii rozwoju gminy w upoważnionej do tego instytucji. Nawet pobieżna lektura tych strategii pokazuje, iż opracowane według sztamowego wzoru i bogate tylko w równie niewyszukane, a przede wszystkim słabo dopracowane porady, niewiele mogą pomóc władzom gminy. Co trzeci z badanych przedsiębiorców wymieniał jako niezbędne rozwiązanie trzech problemów rzeczywiście ważnych dla poprawy warunków do inwestowania, a były to kolejno:

- 1) dążenie do poprawy infrastruktury w gminie (drogi, gaz, woda, telefony itp.),
- 2) rozwinięcie pomocy kredytowej poprzez lokalne lub spółdzielcze banki,
- 3) uchwalenie zwolnień i ulg finansowych dla inwestorów.

W dalszej kolejności, badani pełniąc ewentualnie funkcję wójta dążyliby do: rozwinięcia zaplecza turystycznego (motele, ośrodki wypoczynku, baza żywieniowa itp.) - 19%; likwidacji lub ograniczenia niechęci urzędników w stosunku do osób zakładających nowe firmy - 15%; pomocy w sprzedaży gruntów po preferencyjnych lub obniżonych cenach - 7%; zaś 2% wymieniło jeszcze inne pomysły.

W następnym pytaniu powrócono do omówionej listy, ale tym razem rozmówcy oceniali, co aktualnie robią władze lokalne, aby ułatwić inwestowanie w ich gminie.

Porównując kolejność obu typów wypowiedzi, czyli własnej wizji tego, co należy zrobić i co aktualnie robią władze lokalne dla ułatwienia inwestowania, można zauważyć daleko idącą zbieżność rang, co zresztą dobrze świadczy o działalności samych władz. Z drugiej strony ogólna ocena władz lokalnych nie wypadła zbyt imponująco, gdyż stosunkowo niewielu rozmówców wyraziło opinię, iż dużo robią one dla

ułatwienia inwestowania. Ponadto wielu rozmówców nie wiedziało wystarczająco dużo o działaniach władz, stąd wysoki odsetek wyborów „trudno powiedzieć”. Wśród działań władz najbardziej dostrzeżone zostało dążenie do poprawy infrastruktury, ale uwidoczniły się duże różnice między poszczególnymi gminami.

W nowych realiach ekonomicznych wiele inicjatyw społecznych zależnych jest od wsparcia tzw. sponsorów, których - co zrozumiałe - szuka się w dużej mierze wśród miejscowych przedsiębiorców. Rozmówców pytano, na co skłonni byłibyłożyć pieniądze, gdyby dysponowali odpowiednią gotówką lub mogli ewentualnie dokonać odpisu od podatku. Każdy z badanych mógł wybrać z listy maksymalnie trzy odpowiedzi. Prawie trzy czwarte chciałoby pomóc biednym lub chorym, a jedna trzecia byłaby skłonna wesprzeć edukację. Po kilkanaście procent wybrało jeszcze takie cele jak: służba zdrowia, działalność sportowa, placówki kulturalne lub inicjatywy komunalne. Tylko, co dziesiąty z badanych przedsiębiorców nie zamierzał pomóc w finansowaniu żadnego z wymienionych celów społecznych, ale należy oczywiście pamiętać, że nie pytaliśmy - z braku miejsca - czy i na co ewentualnie badani dają pieniądze.

Na podstawie tylko trzech pytań trudno ocenić, jak dalece badani przedsiębiorcy czują się współgospodarzami w swojej społeczności lokalnej. Prawie wszyscy skłonni są wspierać finansowo słuszne cele społeczne, bez trudu wymieniają potrzebne, ich zdaniem, kroki ułatwiające inwestowanie i przypisują im podobną do władz lokalnych rangę.

Dokładniejsze rozpoznanie potrzeb dotyczących inwestowania - a zwłaszcza w tej kwestii ważne są szczegóły - wymagałoby rozpoznania konkretnych planów gmin, o ile takowe rzeczywiście istnieją oraz skonfrontowania ich z potrzebami i oczekiwaniami samych przedsiębiorców. Dodat-

kowo należałoby ocenić, jak dalece zamierzenia jednych i drugich wpisują się w procesy społeczne i ekonomiczne zachodzące w całym społeczeństwie. Tego typu badania empiryczne wymagałyby zastosowania bardziej pogłębionych technik, które nie były możliwe w naszym sondażu ankietowym.

Uwagi końcowe

Podobnie, jak istnieje powszechna zgoda, co do potrzeby zwalczania bezrobocia, tak samo nie ma takiej siły politycznej, która nie chciałaby popierać rozwoju przedsiębiorczości, chociaż poszczególne opcje mogą dalece różnić się pod względem proponowanych środków. W rezultacie przynajmniej niektóre z tych propozycji po prostu się wykluczają, a tej bardzo niejasnej sytuacji sprzyja fakt, iż nie za bardzo wiemy, jaki jest obecny stan polskiej przedsiębiorczości i do czego tak naprawdę chcielibyśmy jako społeczeństwo dążyć. Tych płaszczyzn sporów można wymienić bardzo wiele, a ponadto centralnie opracowywane programy nie zawsze muszą być najlepiej dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości, gdyż sposób przejawiania się przedsiębiorczości może być dalece zróżnicowany w zależności od regionu.

W badanej społeczności lokalnej przedstawione dane empiryczne, z punktu widzenia obiektywnego położenia i świadomości badanych przedsiębiorców, pozwalają w następujący sposób pokrótce scharakteryzować istniejącą sytuację. Ogromna większość właścicieli posiada firmy założone stosunkowo niedawno (odziedziczyło je tylko 6,5% badanych); są to przede wszystkim firmy jednoosobowe, często wręcz fikcyjne (ogółem ponad 2/3 przypadków); połowa badanych przedsiębiorców związana jest z handlem, głównie drobnym; większość (około 2/3 rozmówców) to ludzie stosunkowo młodzi, w wie-

ku do 44 lat, czyli teoretycznie mający przed sobą, co najmniej 20 lat kariery zawodowej. Z drugiej strony większość deklaruje dobre przygotowanie do tego, co aktualnie robi; około 2/3 spośród nich, co najmniej zastanawia się nad dalszym rozwojem swojej firmy; ponad połowa już myśli o przekazaniu firmy swoim dzieciom, przy czym spora część jest jeszcze zbyt młoda, by wypowiadać się na ten temat.

W kontekście przytoczonych danych na początek nasuwa się następujący wniosek. Badani przedsiębiorcy w większości traktują swoją sytuację społeczną i zawodową jako stosunkowo stabilną, przyzwyczaili się do tego, iż są właścicielami firm i bliska jest im nawet myśl o przekazaniu swojego życiowego dorobku następnemu pokoleniu. Warto w tym miejscu zadać sobie pytanie, czy takie poczucie znajduje oparcie w możliwych w następnych latach zmianach. Można oczywiście sobie wyobrazić, iż w dalszym ciągu w każdej wsi lub miasteczku będą istnieć liczne sklepiki, firmy transportowe dysponujące jednym i najczęściej bardzo zdezelowanym samochodem, czy też jednoosobowe zakłady usług budowlanych, itp. Przewidywane przemiany własnościowe - tak wskazuje przynajmniej przykład innych krajów - będą prowadzić do konsolidacji tego typu firm, czyli do mniej lub bardziej radykalnego zmniejszenia ich liczby.

Przedstawiony wcześniej sposób rozpoznania swego miejsca w zachodzących procesach społecznych można interpretować w kategoriach „fałszywej” świadomości, która w tym przypadku polega na rozbieżności między tym, co jest oczekiwane i tym, co zapewne nastąpi. Ta „fałszywa świadomość” jest jednak jak najbardziej realna i musi prowadzić do narastania poczucia niepewności, czy też zagrożenia, a w skrajnych przypadkach wybuchu nienawiści lub buntu skierowanego ku siłom, które definiowane są jako sprawca ich kłopotów życiowych.

Wydaje się także, iż wiele konfliktów pojawiających się w naszym społeczeństwie w kontekście przedsiębiorczości można bez trudu wyjaśnić w kategoriach walki „tradycjonalizmu” z nowoczesnym kapitalizmem, chociaż ów „tradycjonalizm” ma w przypadku naszego społeczeństwa bardzo krótki żywot, zaś „nowoczesność” również przejawia się w zupełnie innych formach, niż miało to miejsce w czasach Maxa Webera.⁹ Jednym z przejawów owego tradycjonalizmu jest funkcjonowanie firmy w myśl zasady „żyj i daj żyć innym”, co między innymi dalece ogranicza funkcjonowanie konkurencji jako zasady regulującej rynek.

Najbardziej spektakularnym konfliktem, który można zinterpretować w tych kategoriach jest wybuchająca w poszczególnych społecznościach lokalnych walka między rzeczą właścicieli, w większości niedawno powstałych straganów lub też niewielkich sklepów a wielkimi firmami, które budują kolejne centra handlowe. Obserwując sposób funkcjonowania handlu w innych, bardziej rozwiniętych krajach, można przewidzieć końcowy efekt tej nowej formy „bitwy o handel”, tak jak niedawno bez trudu można było przewidzieć, co stanie się z handlem „walizkowym”.

Stosując powyższe rozróżnienie „tradycjonalizmu” i „nowoczesności” nie można oczywiście zapominać, iż powstało ono w innym czasie i miejscu, zaś obecnie rozgrywa się w innych realiach społecznych i gospodarczych. Przede wszystkim w czasach, o których pisał wspomniany autor, nowoczesny kapitalizm rodził się w łonie tradycyjnych stosunków przez długie lata i spora część uczestników tej walki miała szansę zmienić swój sposób myślenia i działania, albo też mogła przez dłuższy okres uczestniczyć w grze na starych warunkach.

9

Por. M. Weber, *Duch kapitalizmu*, cyt. za: Z. Krasnodębski, *Max Weber*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1999, s. 162-163.

W przypadku drobnego handlu pojawienie się z zewnątrz bogatej organizacyjnie i kapitałowo konkurencji grozi szybką likwidacją czegoś, co dawało wprawdzie najczęściej mierne, ale jednak dosyć pewne zabezpieczenie poziomu życia. Stąd częsta gwałtowność pojawiających się protestów, wykorzystywanych zresztą przez niektóre ugrupowania do zbijania kapitału politycznego.

Pora teraz w pełni sformułować zgodny z wcześniejszymi spostrzeżeniami wniosek, niezbyt często dotychczas spotykany lub zbyt słabo podkreślany, a dotyczący teraźniejszości i przyszłości zjawiska przedsiębiorczości, tak w skali całego społeczeństwa, jak i społeczności terytorialnych, szczególnie tak słabo rozwiniętych jak badany powiat. Jeżeli aktualny sposób funkcjonowania przedsiębiorczości w postaci dużej liczby drobnych, działających na tym samym polu i w zasadzie nie konkurujących ze sobą firm uznamy za jeden ze współczesnych aspektów przejawiania się „tradycjonalizmu”, to z jednej strony próby utrzymywania za wszelką cenę tego stanu rzeczy można uznać za przykład polityki podtrzymującej mało efektywne formy gospodarowania, a z drugiej należy się spodziewać w najbliższych latach radykalnego zmniejszenia liczby tego typu przedsiębiorców. W handlu, głównie w dużych miastach, proces ten już się rozpoczął i nie ma żadnych powodów przewidywać, iż nie dotrze on - wcześniej czy później - także do takich społeczności jak na przykład powiat ropczycko-sędziszowski. Można również przewidywać, tym razem chyba powolniejsze, zmniejszenie liczby owych setek firm z innych branż działających dzisiaj w badanych społecznościach.

Przewidywanie kierunku możliwych zmian na podstawie pewnych założeń teoretycznej natury nie musi znajdować odzwierciedlenia w zamierzeniach władz lokalnych, a tym bardziej w świadomości mieszkańców społeczności lokalnej.

W tym miejscu warto wspomnieć, iż wśród badanej młodzieży klas maturalnych, chyba nie bez powodu, znikoma liczba przewidywała jako strategię życiową założenie w przyszłości własnej firmy, gdyż bez trudu młodzi dostrzegają ich mierną pod wieloma względami sytuację.

Wydaje się nie podlegać dyskusji, iż założenie długiego trwania tej formuły przedsiębiorczości, która rozwinęła się w dosyć przypadkowy i żywiołowy sposób, nie znajduje żadnej podstawy w naszej wiedzy o funkcjonowaniu gospodarki w nowoczesnym społeczeństwie. W tym kontekście bardzo przydatne byłoby porównanie procesu budowania klasy średniej w innych krajach z dawnego bloku realnego socjalizmu, na przykład w Czechach lub na Węgrzech, które również doświadczały przemian związanych z okresem transformacji i słabiej rozwiniętych krajów europejskich, które po zintegrowaniu się z bogatszą Europą weszły w mniej lub bardziej burzliwy okres przemian, czego przykładem może być Grecja lub Irlandia.

Musimy zdawać sobie dokładniej sprawę z tego, co może znaczyć rozwój przedsiębiorczości w takiej sytuacji, jaka wytworzyła się w naszym kraju w ostatnich latach. Wprawdzie nie wiemy dokładnie, ile jest rzeczywiście działających firm, ale zważając problem do ich liczby i wielkości, konieczne jest podejmowanie działań ułatwiających ich powstawanie. Równie pewne jest, że jeszcze więcej musi ich zniknąć z istniejącego rynku pracy.

Nowe firmy winny pojawiać się jednak w bardziej nowoczesnych działach gospodarki, gdyż w realiach na przykład powiatu ropczycko-sędziszowskiego żaden, nawet najlepiej realizowany i suto dotowany program „Pierwsza praca” nie jest w stanie przekonać tamtejszej młodzieży, iż istnieje sens zakładania jeszcze jednego sklepiku, czy kolejnej firmy przewozowej.

Cóż jednak można poradzić owym młodym ludziom w podobnych społecznościach, dysponujących tak płytkim rynkiem potencjalnych nabywców i tak słabo rozwiniętą lokalną gospodarką?

Na zakończenie warto jeszcze podkreślić, iż zaproponowany schemat analizy zjawiska przedsiębiorczości, w kategoriach tradycyjnego i nowoczesnego kapitalizmu, wymaga

0 wiele bardziej pogłębionych badań, które pozwoliłyby lepiej zdefiniować i przybliżyć te kategorie do naszych współczesnych polskich realiów. Z drugiej strony takie badania socjologiczne mogłyby ułatwić zrozumienie pojawiających się, zarówno w skali całego kraju - o czym zawsze głośno, jak

1 w skali lokalnej - co już rzadziej interesuje media, przykładów niezadowolenia i protestów różnych grup przedsiębiorców, reprezentujących wspomniany „tradycjonalistyczny” sposób gospodarowania. W tym miejscu można wymienić chociażby najczęściej występujące protesty drobnych handlowców, niedawne blokady „ławeciarzy”, czy też najnowszy problem „szmateksów” itp.

Protesty te mają nie tylko swój skomplikowany wymiar ekonomiczny, gdyż każda z tych zagrożonych grup przekonana o swoim dobroczynnym wpływie na stan naszej gospodarki, przeciwstawia swoją rolę interesom wielkiego handlu, przemysłu motoryzacyjnego, czy też odzieżowego. Niebłahy jest również wymiar społeczny, gdy poszczególne grupy zainteresowanych licytują się wzajemnie, ile stanowisk pracy związanych jest z ich działalnością i o ile wzrośnie wielkość bezrobocia po wprowadzeniu zagrażających im regulacji. Do tego dochodzi jeszcze aspekt mentalny, z czym kojarzy się przeciętnemu obywatelowi zjawisko przedsiębiorczości. I czy to, ze wszech miar godne poparcia, zjawisko społeczne nie jest zbyt często myłone po prostu z drobnym cwaniactwem, lokującym swą działalność gospodarczą w dużej mierze w „szarej” strefie naszej gospodarki.

Nie można wreszcie pominąć pewnej aury, która otacza przedsiębiorczość w naszym kraju. Wspomnę chociażby owo zaskakująco częste wśród młodzieży przekonanie o tym, iż przedsiębiorca to wyzyskiwacz lub małwersant.

Na tym tle nie zaskakuje już tak bardzo ostatni wynik sondażu opinii społecznej o polskiej prywatyzacji, w którym według 87% badanych nasza gospodarka źle wyszła na prywatyzacji, według 41% była to grabież majątku, a 69% ankietowanych popiera odkupywanie przez państwo przedsiębiorstw, które znalazły się w kłopotach.¹⁰

Nie można jeszcze zapominać o płaszczyźnie politycznej tych sporów i konfliktów, gdyż na fali tego rodzaju niezadowolenia próbują budować swoje wpływy, szczególnie przy okazji kolejnych wyborów, ugrupowania polityczne, które mogą stanowić istotne zagrożenie, tak dla zachodzących szybko procesów modernizacji naszej gospodarki, jak i dla budowy demokratycznego państwa. Jeżeli nawet w badanej społeczności nie ma tak widocznych konfliktów, to tego typu ugrupowania kontestujące dotychczasowe efekty procesu transformacji również znajdują wielu zwolenników, z dużą dozą prawdopodobieństwa także wśród wielu wegetujących na krawędzi bankructwa drobnych przedsiębiorców. W ten sposób masowe niezadowolenie z sytuacji społecznej i ekonomicznej przekłada się na głośno wyrażane niezadowolenie z sytuacji politycznej.

W tym kontekście przedsiębiorczość w społeczności lokalnej nie musi prowadzić wyłącznie do dobrobytu i pomyślności, ale w pewnych warunkach może mieć także potencjalnie destabilizujący wpływ. Należy tak w skali całego kraju, jak i w poszczególnych społecznościach lokalnych, popierać

10

Wyniki najnowszego sondażu TNS-OBOP cytowane za „Gazetą Wyborczą” z 5 czerwca 2002.

„zdrową”, przynoszącą długotrwałe pozytywne efekty, nowoczesną przedsiębiorczość, zaś w miarę możliwości ograniczać przedsiębiorczość „cherlawą”, tradycjonalistyczną, która utrwała mało efektywne, a czasem wręcz negatywne wzory gospodarowania i może stanowić - z powodu stosowania często nieuczciwych, półlegalnych lub wręcz nielegalnych metod działania - istotne zagrożenie dla całego społeczeństwa.

Barbara Boczkowska

Leasing - nowe regulacje w prawie bilansowym i podatkowym (stan prawny 2002 r.)

Wstęp

Wprowadzone na przestrzeni ostatnich kilku miesięcy w kodeksie cywilnym i w prawie podatkowym nowe regulacje dotyczące leasingu oraz wejście w życie znowelizowanej ustawy o rachunkowości porządkują tematykę leasingu na gruncie prawa. Tworzy to bazę do przyspieszenia rozwoju leasingu w Polsce.

Mimo wielu korzyści, jakie daje ta forma finansowania inwestycji, leasing nie rozwinął się jeszcze w naszym kraju na taką skalę, jak na przykład w Wielkiej Brytanii, USA czy nawet w Czechach. Dla porównania wystarczy podać, że za pomocą leasingu w Czechach finansuje się 28 % inwestycji, a w Polsce ten wskaźnik wynosi tylko 7 %. Należy oczekiwać, że najbliższe lata będą okresem dynamicznego rozwoju leasingu w Polsce.

Do cenionych powszechnie na świecie zalet leasingu, należą:

- 1) możliwość rozszerzenia zdolności kredytowej,
- 2) możliwość wykorzystania specjalistycznej wiedzy firm leasingowych w zakresie dostępu do nowoczesnych technologii,
- 3) możliwość finansowania inwestycji ze środków obcych, a tym samym bardziej elastycznego zarządzania płynnością,
- 4) możliwość uzyskania korzyści podatkowych, w nowych warunkach prawnych będą z pewnością mogły być wykorzystane w zakresie, na jaki zasługują również w Polsce.

Dynamiczny rozwój prawa bilansowego jest zjawiskiem światowym. Jako przykład może służyć rozwój Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR). Ujednolicenie polityki monetarnej krajów Unii Europejskiej oraz rozwój rynków kapitałowych są dwoma zasadniczymi przyczynami ewolucji zasad rachunkowości.

Leasing jest często wykorzystywanym w gospodarce rynkowej źródłem finansowania środków trwałych, a także niektórych tytułów wartości niematerialnych i prawnych, tzn. praw majątkowych oraz koncesji i programów komputerowych. Ta forma finansowania umożliwia jednostce gospodarczej uzyskanie potrzebnych elementów majątku trwałego znacznie mniejszym nakładem środków wydatkowanych jednorazowo. Leasing jest źródłem finansowania majątku trwałego, a zatem również formą obrotu elementami tego majątku.¹

W rozumieniu prawa leasing jest umową cywilno-prawną, na mocy której leasingodawca - właściciel przedmiotu umowy przekazuje leasingobiorcy - użytkownikowi prawo do użytkowania danego aktywu w uzgodnionym okresie za ustalone płatności.²

1. Leasing w prawie bilansowym

- obecny stan prawny a rachunkowość leasingu

W grudniu 2000 r. weszła w życie nowelizacja kodeksu cywilnego zawierająca uregulowania dotyczące stron umowy - „finansujący” (leasingodawca) i „korzystający” (leasingobiorca) zostało przyjęte przez znowelizowaną ustawę o rachunkowości oraz przepisy podatkowe.

¹ D. Krzywda, *Rachunkowość finansowa* FRR, Warszawa 1999, s. 412.

² Międzynarodowe Standardy Rachunkowości nr 17: Accounting for Leases, International Accounting Standards 1997, IASC, London EC4AZES.

Według przepisów ustawy o rachunkowości, obowiązujących do końca 2001 roku, ewidencja bilansowa leasingu była podporządkowana przepisom podatkowym. Definicja środków trwałych określona w art. 3 ustawy obejmowała również środki trwale użytkowane na podstawie umów najmu lub dzierżawy rzeczy lub praw majątkowych, jeżeli z innych przepisów wynikało prawo korzystającego do dokonywania od nich odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych). Aktem prawnym, który reguluje wspomniane wyżej prawo, jest rozporządzenie Ministra Finansów z 16 kwietnia 1993 roku dotyczące zaliczania przedmiotu umów najmu lub dzierżawy rzeczy albo praw majątkowych do składników majątku stron tych umów.

Podatkowa klasyfikacja leasingu przyjęta dla potrzeb rachunkowości do tej pory zasadniczo odbiega od definicji tych umów realizowanych w praktyce. Istotę leasingu stanowi to, że jest to forma finansowania inwestycji umożliwiająca korzystanie z dóbr inwestycyjnych bez konieczności ich zakupu. Umowa leasingu dotyczy transakcji, w której jedna ze stron, będąca finansującym, zakupuje rzeczy lub prawa majątkowe i oddaje je za opłatą do korzystania drugiej stronie (korzystającemu).

W praktyce gospodarczej warunki leasingu ustalane przez strony umowy są zróżnicowane. Przyjęta klasyfikacja leasingu na **operacyjny i finansowy** była oparta na cechach charakteryzujących poszczególne umowy. Mianem **leasingu operacyjnego** określa się umowy, które zostały zawarte na okres krótszy niż okres ekonomicznej przydatności przedmiotu leasingu. Suma opłat leasingowych jest zazwyczaj niższa niż wartość przedmiotu leasingu, co powoduje, że umowy te są podobne do umowy zwykłej dzierżawy lub najmu.

Leasing finansowy natomiast, charakteryzuje się tym, że jedna ze stron przyjmuje na siebie obowiązek finansowania inwestycji w zamian za wynagrodzenie w postaci odsetek. Druga

zaś strona zobowiązana jest do uiszczania opłat leasingowych składających się z raty kapitałowej i odsetek. Suma opłat jest z reguły wyższa niż wartość przedmiotu leasingu.

W myśl przepisów podatkowych, które obowiązują do 30.09.2001 r., jako umowy leasingu operacyjnego zaliczaliśmy umowy (najmu, dzierżawy lub o podobnym charakterze), które spełniają jeden z następujących warunków:

- umowę zawarto na czas nieoznaczony,
- umowę zawarto na czas oznaczony, lecz nie zawiera ona prawa do nabycia rzeczy,
- umowę zawarto na czas oznaczony i zawiera ona prawo do nabycia rzeczy z możliwością jego wypowiedzenia,
- umowę zawarto na czas oznaczony i zawiera ona prawo do nabycia rzeczy bez możliwości jego wypowiedzenia, a ponadto:

- podstawowy okres umowy, której przedmiotem są rzeczy ruchome lub nieruchomości, z wyjątkiem gruntów, wynosi co najmniej 40% normatywnego okresu amortyzacji, a suma opłat (rat) w podstawowym okresie umowy jest niższa od wartości rzeczy (praw),

- suma opłat w podstawowym okresie umowy, której przedmiotem są grunty jest niższa od wartości rynkowej gruntu z dnia zawarcia umowy.³

W wyniku stosowania dla potrzeb bilansowych takiej definicji leasingu operacyjnego, umowy noszące wyraźnie cechy umowy leasingu finansowego, kwalifikowane były - z mocy prawa - jako leasing operacyjny. Mimo że całe ryzyko i korzyści związane z użytkowaniem przedmiotu przejmował korzystający, przedmiot umowy wykazywany był w majątku finansującego, a tym samym jemu przysługiwało prawo dokonania odpisów amortyzacyjnych, co stanowiło koszty uzy-

³ Kodeks cywilny. Wydawnictwo prawnicze LEX, Gdańsk 2001.

skania przychodu. Takie ujęcie aktywów będących przedmiotem leasingu, jak również związanych z nim kosztów było sprzeczne z rzeczywistością i ekonomiczną treścią tych transakcji. W konsekwencji prowadziło do zniekształcenia sprawozdań finansowych jednostek.

Wejście w życie z dniem 9.12.2000 r. zmian w kodeksie cywilnym, wprowadzających instytucję umowy leasingu, nie zmieniło w żadnym aspekcie sposobu rozumienia i traktowania leasingu na gruncie podatkowym i pośrednio bilansowym. Oto definicja leasingu wprowadzona przez kodeks cywilny: „przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się, w zakresie swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego”⁴.

Do niedawna przepisy ustawy o rachunkowości nie określały szczegółowych wytycznych w zakresie ewidencji leasingu. Przyjęte przez praktykę rachunkowości rozwiązania podporządkowane były przepisom podatkowym.

Jeśli chodzi o ujęcie leasingu operacyjnego w sprawozdaniu finansowym korzystającego, to opłaty leasingowe, które wynikają z umowy leasingu klasyfikowanego w oparciu o przepisy podatkowe jako operacyjny, stanowiły koszty korzystającego. Raty leasingowe wykazywane były przez korzystającego jako koszty w okresie ich poniesienia. Opłaty wstępne zaliczane były do kosztów w okresie ich poniesienia lub rozliczane w czasie, proporcjonalnie do czasu trwania umowy. Wartość przedmiotu nie była wykazywana w księgach.

⁴ Ibidem.

Różne potraktowanie kosztów dla celów podatkowych i bilansowych występowało tylko w przypadku rozliczania opłaty wstępnej w czasie.

Natomiast, jeśli chodzi o ujęcie leasingu finansowego w sprawozdaniu finansowym korzystającego to w momencie rozpoczęcia umowy wartość przedmiotu leasingu była wykazywana w aktywach korzystającego, zgodnie z ich charakterem jako środek trwały lub wartości niematerialne i prawne. Dwustronnie ujmowano zobowiązanie wobec finansującego w kwocie przedmiotu leasingu lub w kwocie powiększonej o odsetki. Te ostatnie tj. odsetki były wykazywane w rozliczeniach międzyokresowych czynnych. Kosztami dla korzystającego były odpisy amortyzacyjne, część odsetkowa rat leasingowych, koszty opłat manipulacyjnych oraz ekonomicznej przydatności przedmiotu lub prawa majątkowego. Zróżnicowanie klasyfikacji kosztów dla celów podatkowych i bilansowych dotyczyły tylko amortyzacji w przypadkach, kiedy jednostka dla celów bilansowych stosowała stawki inne niż wynikające z przepisów podatkowych.

2. Nowelizacja ustawy o rachunkowości a leasing

Wszystkie uregulowania, które dotyczyły leasingu w znowelizowanej ustawie o rachunkowości zawarte zostały w art. 3 ust. 4-6 oraz w przepisach wprowadzających tę ustawę. Na podstawie art. 3 ust. 4 i 5, jeżeli jednostka przyjęła do używania obce środki trwałe lub wartości niematerialne

i prawne na mocy umowy, zgodnie z którą jedna ze stron zwana dalej „finansującym”, oddaje drugiej stronie, zwanej dalej „korzystającym” środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne do odpłatnego używania lub również pobierania pożytków na czas oznaczony, środki te i wartości zalicza się do

odpłatnego używania lub również pobierania pożytków na czas oznaczony, środki te i wartości zalicza się do aktywów korzystającego, jeżeli umowa spełnia co najmniej jeden z następujących warunków:

- przenosi własność jej przedmiotu na korzystającego po zakończeniu okresu, na jaki została zawarta,

- zawiera prawo do nabycia jej przedmiotu przez korzystającego po zakończeniu okresu, na jaki została zawarta po cenie niższej od wartości rynkowej z dnia nabycia,

- okres na jaki została zawarta odpowiada w przeważającej części przewidywanemu okresowi ekonomicznej użyteczności środka trwałego lub prawa majątkowego, przy czym nie może on być krótszy niż $\frac{3}{4}$ tego okresu; prawo własności przedmiotu umowy może być, po okresie na jaki została zawarta, przeniesione na korzystającego,

- suma opłat pomniejszonych o dyskonto, ustalona w dniu zawarcia umowy i przypadająca do zapłaty w okresie jej obowiązywania, przekracza 90% wartości rynkowej przedmiotu umowy na ten dzień; w sumie opłat uwzględnia się wartość końcową przedmiotu umowy, którą korzystający zobowiązuje się zapłacić za przeniesienie na niego własności tego przedmiotu; do sumy opłat nie zalicza się płatności na rzecz korzystającego za świadczenia dodatkowe, podatków oraz składek na ubezpieczenie tego przedmiotu, jeżeli korzystający pokrywa je niezależnie od opłat za używanie,

- zawiera przyrzeczenie finansującego do zawarcia z korzystającym kolejnej umowy o oddanie w odpłatne używanie tego samego przedmiotu lub przedłużenie umowy dotychczasowej, na warunkach korzystniejszych od przewidzianych w dotychczasowej umowie,

- przewiduje możliwość jej wypowiedzenia z zastrzeżeniem, że wszystkie powstałe z tego tytułu koszty i straty poniesione przez finansującego pokrywa korzystający,

- przedmiot umowy został dostosowany do indywidualnych potrzeb korzystającego; może on być użytkowany wyłącznie przez korzystającego, bez wprowadzania w nim istotnych zmian.⁵

W przypadku, kiedy zostaje spełniony jeden z powyższych siedmiu warunków oddane do używania korzystającemu środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne zalicza się u finansującego do aktywów trwałych jako należności. Umowy zdefiniowane w ten sposób to leasing finansowy, umowy, które nie mieszczą się w tak ustalonej definicji należy traktować jako umowy leasingu operacyjnego.

Przepisy ustawy ograniczyły się do wymienienia listy kryteriów służących do klasyfikacji umów i określenia pozycji bilansu, w której aktywa oddane do korzystania wykazywane są przez finansującego i korzystającego. Brak jest określenia szczegółowych zasad ustalania przychodów i kosztów finansującego oraz kosztów korzystającego. Zgodnie ze wskazaniem zawartym w ustawie o rachunkowości, w sprawach nie uregulowanych ustawą można stosować krajowe standardy rachunkowości wydane przez Komitet Standardów Rachunkowości, a w przypadku braku takiego standardu można stosować uregulowania zawarte w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości (MSR). Do momentu opublikowania krajowego standardu należy polegać na wskazówkach zawartych w MSR 17 - Leasing. Oto podstawowe zasady ujęcia leasingu przez korzystającego według znowelizowanych przepisów ustawy o rachunkowości:

- umowy leasingu powinny być klasyfikowane zgodnie z kryteriami zawartymi w ustawie. Podatkowa definicja leasingu nie ma żadnego zastosowania dla potrzeb bilansowych,

⁵ Ustawa o zmianie ustawy o rachunkowości z dnia 9.11.2000, art. 3, ust 4 i 5.

-jeżeli umowa spełnia choć jeden z siedmiu warunków określonych w ustawie, to wówczas traktowana jest jako leasing finansowy i powinna być ujęta w bilansie, zgodnie z przepisami ustawy oraz zasadami określonymi przez MSR 17 (leasing),

-jeżeli umowa nie spełnia żadnego z wymienionych warunków, traktowana jest jako leasing operacyjny, a ujęciu w księgach podlegają wyłącznie opłaty leasingowe,

- obowiązek nowej klasyfikacji i odmiennego od dotychczasowego ujęcia w księgach dotyczy umów zawartych po dniu 1.01.2002 roku,

-jednostki mogą zastosować nowe zasady do umów zawartych przed 1.01.2002 roku i dokonać odpowiednich przekształceń, odnosząc ich skutki na kapitał własny jako zysk/stratę z lat ubiegłych.⁶

W myśl art. 37 znowelizowanej ustawy o rachunkowości w związku z przejściowymi różnicami między wykazywaną w księgach rachunkowych wartością aktywów i pasywów, a ich wartością podatkową - możliwą do odliczenia w przyszłości - jednostka tworzy rezerwę i ustala aktywa z tytułu podatku odroczonego.

Zastosowanie odmiennego ujęcia operacji leasingowych dla celów podatkowych i bilansowych powoduje powstawanie różnic pomiędzy wartością bilansową aktywów i pasywów, a ich wartością podatkową, czego konsekwencją jest obowiązek ujęcia w bilansie aktywu z tytułu podatku odroczonego lub rezerwy na podatek odroczonego.

⁶ Ustawa o zmianie ustawy o rachunkowości z dnia 9.11.2000.

3. Zasady wyceny i ujęcia w księgach - skutki transakcji leasingu finansowego i operacyjnego

Podstawową zasadą ujęcia operacji leasingowych w księgach jest kierowanie się rzeczywistą treścią ekonomiczną transakcji, biorąc pod uwagę zasadę wyższości treści nad formą.

Zasady ujęcia bilansowego leasingu finansowego w księgach korzystającego według nowych zasad:

- wartość przedmiotu leasingu ujmowana jest przez korzystającego w majątku trwałym jako środek trwały lub wartość niematerialna i prawna - a drugostronnie, jako zobowiązanie,
- odpisów amortyzacyjnych dokonuje się według zasad przyjętych dla własnych środków trwałych,
- wartość przedmiotu leasingu ustalona w momencie rozpoczęcia umowy jest równa jego wartości rynkowej, (co w praktyce oznacza cenę nabycia) lub bieżącej (zdyskontowanej) wartości opłat leasingowych, jeżeli jest ona niższa,
- opłaty leasingowe muszą być podzielone na część stanowiącą spłatę zobowiązania oraz koszty finansowe,
- koszty finansowe powinny być tak rozliczone w poszczególnych okresach, aby uzyskać stałą, okresową stopę procentową w stosunku do niespłaconego zobowiązania.⁷

Do obliczenia zdyskontowanej wartości przyszłych opłat jako czynnika dyskontującego używa się stopy procentowej, która obowiązuje przy danej umowie. Zastosowanie tej stopy powoduje, że zdyskontowana wartość opłat leasingowych równa jest wartości przedmiotu leasingu na dzień rozpoczęcia umowy. Możliwe jest też zastosowanie stopy procentowej, przy jakiej korzystający pożyczylby środki na zakup danego składnika aktywów na podobny okres i przy podobnych zabezpieczeniach.

⁷ Ibidem.

Należy przy tym zaznaczyć, że do celów podatkowych koszty z tytułu transakcji leasingowych trzeba ustalić na podstawie przepisów podatkowych i zapewnić ewidencję tych kosztów w ujęciu podatkowym. Ewidencja kosztów powinna też uwzględniać praktyczne aspekty wynikające z potrzeb rozliczenia VAT.

Konsekwencją odmiennego ujęcia bilansowego i podatkowego będzie obowiązek uwzględnienia w sprawozdaniu finansowym aktywu podatku odroczonego lub rezerwy na podatek odroczony, w sposób określony w art. 37 znowelizowanej ustawy o rachunkowości.

Jeśli chodzi o ujęcie leasingu operacyjnego według znowelizowanych przepisów w księgach korzystającego, to ustawa nie określa zasad ewidencji leasingu operacyjnego. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, którymi można się wspomagać nie przewidują specjalnego ujęcia leasingu operacyjnego. Korzystający wykazuje w księgach wyłącznie opłaty leasingowe. Zasadą obowiązującą jest, że opłaty rozlicza się metodą liniową, systematycznie przez okres trwania umowy. W praktyce oznacza to konieczność rozliczenia w czasie opłaty wstępnej.

Możliwe jest też zastosowanie innej metody, jeżeli takie rozwiązanie jest uzasadnione przez zachowanie współmierności przychodów i kosztów w poszczególnych okresach. Natomiast odmienne potraktowanie opłat dla celów podatkowych i bilansowych wymaga uwzględnienia podatku odroczonego.⁸

⁸ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości nr 17: Accounting for Leases, International Accounting Standards 1997, IASC, London EC4AZES.

4. Zasady pomiaru przychodów i kosztów u finansującego i korzystającego (ujęcie podatkowe)

Do 9.12.2000 r. z cywilnoprawnego punktu widzenia umowa leasingu stanowiła jedną z tzw. umów nienazwanych, których postanowienia nie były bezpośrednio określone przez kodeks cywilny. Nowelizacją z dnia 26 lipca 2000 roku, z mocą obowiązującą od dnia 9.12.2000 r., wprowadzono do kodeksu cywilnego nowy tytuł XVIII, regulujący nowy typ umowy nazywanej - umowę leasingu. Ustawodawca nie określił jej żadnym przymiotnikiem.

Umowa leasingu wykształcona w praktyce obrotu gospodarczego jako umowa nienazwana, w rzeczywistości przybierała postać dwojaką:

- umowy leasingu finansowego (finansowanego, kapitałowego), zawartej na czas zbliżony do okresu gospodarczej używalności przedmiotu leasingu. W konsekwencji umowa ta, w zasadzie, nie podlegała rozwiązaniu przed upływem czasu, na jaki ją zawarto. Zazwyczaj też umowa ta zawierała tzw. opcję zakupu, tj. uprawniała leasingobiorcę do zakupu przedmiotu umowy po zakończeniu umowy.

- umowy leasingu operacyjnego, funkcjonalnie zbliżonej do umowy najmu lub dzierżawy, której czas trwania był zwykle znacznie krótszy niż okres gospodarczej przydatności przedmiotu leasingu. Podstawową cechą tej umowy była możliwość jej rozwiązania z zachowaniem okresu wypowiedzenia.

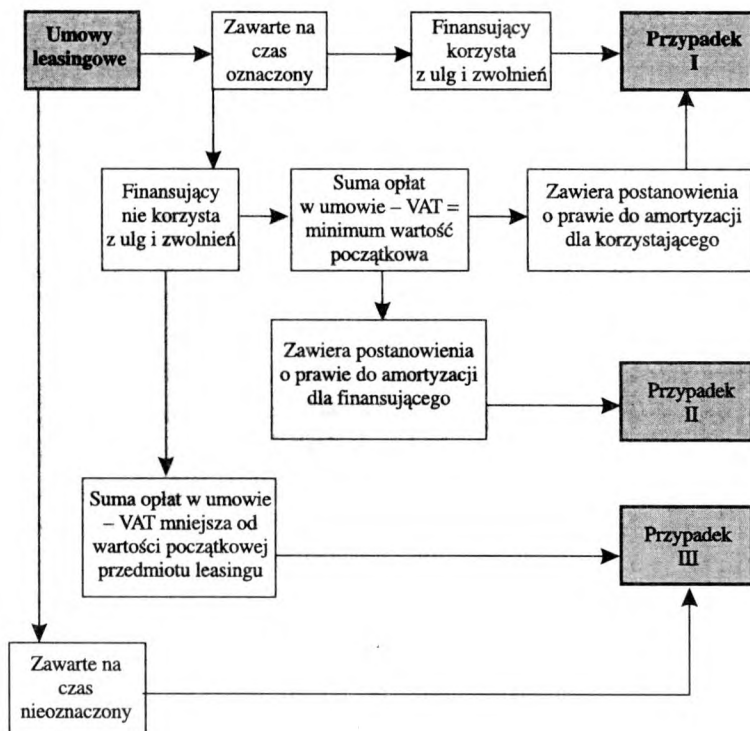
Z podatkowego punktu widzenia skutki podatkowe umowy leasingu zależały od przypisania przedmiotu tej umowy do majątku jednej ze stron tejże umowy. Zasady i kryteria przypisania określało rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 6.04.1993 r. Do majątku wynajmującego lub wydzierżawiającego zaliczyć należało przedmiot umowy leasingu, gdy

umowa ta spełniała chociaż jeden z warunków wymienionych w części pierwszej pracy.

Nowe zasady opodatkowania leasingu obowiązują od 1.10.2001 r. i zostały wprowadzone ustawą z dnia 6 września 2001 r. o zmianie ustaw: o podatku dochodowym od osób fizycznych, o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz. U. 2001, nr 106, poz. 1150). Nowe regulacje podatkowe zweryfikowano ze znowelizowanym od dnia 9.12.2000 r. kodeksem cywilnym i w związku z tym dotychczasową terminologię zastąpiono kodeksowymi pojęciami. Oto najważniejsze z nich:

- umowa leasingu - jest to umowa nazwana, a także każda inna, na mocy której jedna ze stron, zwana dalej „finansującym” oddaje do odpłatnego używania albo używania i pobierania pożytków na warunkach określonych w ustawie drugiej stronie, zwanej dalej „korzystającym”, podlegające amortyzacji środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne, a także grunty,
- podstawowy okres umowy leasingu - jest to czas oznaczony, na jaki została zawarta ta umowa, z wyłączeniem czasu, na który może być przedłużona lub skrócona,
- odpisy amortyzacyjne - są to te odpisy amortyzacyjne dokonywane wyłącznie zgodnie z przepisami art. 16a-16m, z uwzględnieniem art. 16 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (updop),

Poniżej, w trzech przypadkach, zostaną przedstawione obowiązujące od 1.10.2001 r. zasady opodatkowania leasingu podatkiem dochodowym od osób prawnych.



Schemat nr 1. Klasyfikacja umów dla celów podatkowych

Przypadek I

1.1. Opodatkowanie w czasie trwania umowy

	finansujący (wyzierzawiający, wynajmujący)	korzystający (dzierżawca, najemca)
przychód	tak (tylko część odsetkowa)	
koszt		tak (tylko część odsetkowa)
amortyzacja		tak

W odniesieniu do umów, do których wprowadzono postanowienie, że odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający, ustawodawca nie wprowadził minimalnego czasu trwania umowy, z zastrzeżeniem jednak, że powinien to być czas określony. Jeśli warunek o wysokości sumy opłat nie zostanie wypełniony, to skutki podatkowe będą takie, jak w przypadku III.

Przypadek I dotyczy także sytuacji, w których finansujący korzysta z ulg i zwolnień podatkowych określonych przez ustawę, a czas minimalny, na jaki została zawarta umowa jest taki, jak w przypadku II. Dodatkowo jeszcze i w tej sytuacji warunek dotyczący wysokości sumy opłat powinien być spełniony (suma opłat zmniejszona o VAT powinna być równa co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych).

1.2. Opodatkowanie po zakończeniu umowy

Możliwe są tu trzy rozwiązania:

- sprzedaż na rzecz korzystającego

	finansujący	korzystający
przychód	cena umowna (*)	
koszt	wydatki na nabycie przedmiotu leasingu pomniejszone o spłatę wartości początkowej faktycznie dokonaną przez korzystającego	

(*) cena umowna (przychód finansującego) może różnić się od wartości rynkowej.

- sprzedaż na rzecz osoby trzeciej z jednoczesną wypłatą określonej kwoty na rzecz korzystającego

	finansujący	korzystający
przychód	kwota należna z tytułu umowy sprzedaży (cena rynkowa)	kwota uzyskana od finansującego
koszt	wydatki na nabycie przedmiotu leasingu pomniejszone o faktycznie otrzymaną spłatę wartości początkowej oraz kwota wypłacona korzystającemu	

Kosztem u osoby, która finansuje mogą być dwie wartości. Kosztem uzyskania przychodu ze sprzedaży są wydatki na nabycie przedmiotu leasingu, pomniejszone o faktycznie otrzymaną spłatę wartości początkowej. Z kolei kwota wypłacona korzystającemu wynika z faktu, że w trakcie trwania umowy korzystający spłacił finansującemu całość lub część wartości przedmiotu umowy, a więc w konsekwencji finansujący powinien zwrócić korzystającemu odpowiednią kwotę. Wyżej wymieniona kwota stanowi dla korzystającego przychód w dniu jej otrzymania.

- przedmiot leasingu zostaje oddany korzystającemu do dalszego używania

	finansujący	korzystający
przychód	opłaty wynikające z umowy	
koszt		opłaty wynikające z umowy

Ustawodawca zezwala, aby strony mogły ustalić w umowie o oddaniu przedmiotu leasingu do dalszego używania przez korzystającego, że opłaty odbiegać będą od wartości rynkowej.

Przypadek II

II. 1. Opodatkowanie w czasie trwania umowy

	finansujący	korzystający
przychód	tak (cała opłata leasingowa)	
koszt		tak (cała opłata leasingowa)
amortyzacja	tak	

Skutki podatkowe podobne do skutków, które zostaną przedstawione w przypadku III. Ustawodawca wprowadził tu

jednak wymaganie, aby czas oznaczony, na jaki została zawarta umowa stanowił minimum 40% normatywnego okresu amortyzacji - w przypadku rzeczy ruchomych lub wartości niematerialnych i prawnych podlegających amortyzacji, albo minimum 10 lat - gdy przedmiotem umowy są nieruchomości podlegające odpisom amortyzacyjnym. Wraz z warunkiem dotyczącym minimalnego czasu trwania umowy musi być spełniony warunek o wysokości sumy opłat.

II.2. Opodatkowanie po zakończeniu umowy

Możliwe tu są trzy rozwiązania:

- sprzedaż na rzecz korzystającego

Wartość rynkowa jest przychodem finansującego w momencie, kiedy cena umowna jest niższa od hipotetycznej wartości netto środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych. Kosztem dla finansującego jest rzeczywista wartość netto przy ustalaniu dochodu ze sprzedaży.

	finansujący	korzystający
przychód	cena umowna	
koszt	rzeczywista wartość netto	

- sprzedaż na rzecz osoby trzeciej z jednoczesną wypłatą określonej kwoty dla korzystającego

	finansujący	korzystający
przychód	cena należna z umowy	kwota otrzymana od finansującego
koszt	wydatki na nabycie pomniejszone o odpisy amortyzacyjne oraz kwota wypłacona korzystającemu do wysokości różnicy między rzeczywistą wartością netto a hipotetyczną wartością netto	

Przychód i koszt ze sprzedaży są u finansującego ustalane w oparciu o zasady ogólne, z zastrzeżeniem, że cena sprzedaży powinna być ustalona na poziomie rynkowym. Kwota, która zostaje wypłacona korzystającemu wynika z faktu, że w trakcie trwania umowy korzystający spłacił finansującemu całość lub część wartości przedmiotu umowy, a więc w konsekwencji finansujący powinien zwrócić korzystającemu odpowiednią kwotę. Ze strony korzystającego natomiast, przychodem jest kwota, którą otrzymał od finansującego w dniu jej otrzymania.

- oddanie korzystającemu do dalszego używania

	finansujący	korzystający
przychód	opłaty ustalone w umowie	
koszt		opłaty ustalone w umowie

Opłaty powinny być ustalone na poziomie rynkowym - ustawodawca nie przewidział przypadku, że opłaty te odbiegają od wartości rynkowej.

Przypadek III

III. 1. Opodatkowanie w czasie trwania umowy

	finansujący (wyzierżawiający, wynajmujący)	korzystający (dzierżawca, najemca)
przychód	tak (czynsz)	
koszt		tak (czynsz)
amortyzacja	tak	

Generalnie, gdy umowa zawarta jest na czas nieoznaczony albo na czas oznaczony, ale ustalona suma opłat pomniejszona o należny podatek VAT jest niższa niż wartość początkowa przedmiotu umowy (środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych), to skutki podatkowe w czasie trwania umowy są takie jak skutki podatkowe dla umów najmu lub dzierżawy.

III.2. Opodatkowanie po zakończeniu umowy

Po zakończeniu umowy przedmiot jej może być sprzedany. Przychodem dla finansującego będzie kwota wskazana w umowie, z zastrzeżeniem, że powinna być ustalona na zasadach rynkowych, a kosztem uzyskania przychodu będą wydatki poniesione wcześniej na nabycie przedmiotu leasingu, pomniejszone o dokonane przez finansującego odpisy amortyzacyjne.

Nowe ujęcie leasingu pociąga za sobą wiele korzyści, które wynikają z wprowadzonych zmian i w znaczny sposób przyczynią się do poprawy przejrzystości i rzetelności sprawozdań finansowych. Spowodują one dostosowanie zasad rachunkowości dotyczących leasingu do standardów międzynarodowych. Umożliwią dokonanie zmian dotyczących umów zawartych przed dniem wejścia w życie znowelizowanej ustawy, co przyczyni się do dokonania korekt ujęcia kosztów w latach poprzednich, a tym samym zwiększenie kapitałów własnych.

LITERATURA

1. Kodeks cywilny, Wydawnictwo prawnicze LEX, Gdańsk 2001.
2. Krzywda D., *Rachunkowość finansowa*, FRR, Warszawa 1999.
3. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości nr 17: Accounting for Leases, International Accounting Standards 1997 r., IASC, London EC4AZES.
4. Ustawa o zmianie ustawy o rachunkowości z dnia 9.11.2000.
5. Żyżnowski T., *Wzorcowy plan kont*. Warszawa 2001.

Zachowania partycypacyjne kierowników a efektywność ich zespołów¹

Tradycyjne metody zarządzania opierały się na menedżerach, których autorytet formalny przyznawał im prawo wydawania poleceń, w celu wyegzekwowania określonych działań. Dzisiejsza ostra konkurencja na rynku stawia przed organizacjami wyzwanie innowacyjności i pełnej gotowości do mobilizacji wszelkich sił w organizacji, w celu zapewnienia jej celów. Obserwacja rodzimych przedsiębiorstw nasuwa spostrzeżenie, że tradycyjne, oparte o rozkazy i zarządzenia podejście w kierowaniu zespołami nie wyzwoli inicjatywy i aktywności pracowników skierowanej na realizację celów organizacji [Jakubów, 1999, Stewart, 1998]. Podejście odpowiednie dla biurokratycznych struktur, działających w stabilnym otoczeniu, okazuje się mniej efektywne i odpowiednie dla struktur, które muszą wykazywać się większą elastycznością w reagowaniu na zmieniające się okoliczności i uwarunkowania rynkowe, a przed taką właśnie sytuacją stoi dziś większość przedsiębiorstw [Morgan, 1999].

Postępująca demokratyzacja życia w krajach wysoko rozwiniętych, wzrost świadomości praw i wolności obywatelskich i pracowniczych sprawia, że „ludzi domagających się szacunku i współudziału nie można już wtoczyć w schemat przełożony - podwładny. Takie schematy przestały być skuteczne i muszą być zastąpione świadomym, systemowym i ludzkim podejściem do pracownika” [Jakubów, 1999].

W niniejszym referacie, rezygnując z obszernego przedstawienia zagadnień partycypacji, ograniczam się jedynie do

¹ Artykuł jest streszczeniem głównej tezy pracy doktorskiej Autorki.

zachowań partycypacyjnych kierowników w praktyce codziennego zarządzania i podejmowania decyzji w aspekcie zwiększania efektywności zespołów. Studia nad partycypacją w literaturze przedmiotu ukazują niezwykle różnorodne podejścia do tego zagadnienia. Niewątpliwie, nie można dokonać porównania w jednym szeregu wszystkich form czy odmian partycypacji. Różnią się bowiem nie tylko zakresem działania, poziomem funkcjonowania, funkcjami do zrealizowania poszczególnych programów partycypacji. Obecny stan badań nie upoważnia do stwierdzenia zależności między partycypacją a efektywnością. Zauważono, że badany wpływ nigdy nie okazał się negatywny. Jednocześnie potwierdzono zależność między stosowaniem partycypacji a wysokim zadowoleniem i satysfakcją pracowników, co w aspekcie podmiotowości może odgrywać istotne znaczenie [Daniecki, 1998]. W ostatnim trzystoletciu można było zaobserwować wszelkie formy zainteresowania się partycypacją, zarówno przez teoretyków zarządzania, jak również praktyków. Na fali nurtu *human relations* pojawiły się hasła demokracji przemysłowej, która głosiła wyższość partycypacji i demokratycznego stylu kierowania nad pozostałymi, upatrując w nim lekarstwa na wszelkie problemy zarządzania ludźmi. To ideologiczne podejście do partycypacji, jak się później okazało, wyrządziło jej więcej szkody niż pożytku, powodując masowy odwrót od demokratycznego kierowania.

W swojej pracy przyjmuję założenie, że aby idee partycypacji mogły być wcielone w życie potrzeba:

- a) rozwiązań prawnych,
- b) zmian mentalności ludzi (kierowników i podwładnych),
- c) treningu zachowań kierowniczych.

Powyższe czynniki mogą przyczynić się do propagowania i nie zaprzeczania idei partycypacji.

Tab. I. Wybrane definicje partycypacji

Autor	Definicja
Vroom (1959)	partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli;
Vroom, Jago (1988)	na podstawie French, Israel, Aas - partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez co najmniej dwie osoby lub większą ich liczbę; stopień partycypacji jakiejkolwiek osoby w procesie podejmowania decyzji jest równoznaczny ze stopniem wywieranego przez nią wpływu na podejmowane decyzje;
French, Israel, Aas (1960)	partycypacja to proces, w którym dwie lub więcej stron wpływa na siebie wzajemnie w trakcie przygotowywania planów, realizowania określonej polityki i podejmowania decyzji; dotyczy także decyzji, które mogą mieć wpływ na tych, którzy je podjęli i tych, którzy są przez nich reprezentowani; autorzy rozróżniają uczestnictwo bezpośrednie i przedstawicielskie;
Błaszczuk (1988)	partycypacja to wszelkie przejawy wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, na różnych szczeblach kierowania nimi;
Chandhuri (1992)	partycypacja ma miejsce wtedy, gdy pracownicy bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w wypełnianiu funkcji przedsiębiorstwa;
Mayo (1945)	partycypacja to zjawisko wielofazowe, w którym nie ma koncentracji władzy na szczycie organizacji, ale występuje proces przemieszczania się władzy z miejsca na miejsce, zgodnie z wymogami sytuacji;
McGregor (1960)	partycypacja to zjawisko, które stwarza ludziom w pewnych warunkach możliwość wpływu na decyzje, które ich dotyczą;
Likert (1961)	proces podejmowania decyzji przez wszystkich tych, których ona dotyczy;
Wratny (1997)	partycypacja to uczestnictwo pracowników w sprawach przedsiębiorstwa;
Bańka (2000)	współuczestniczenie członków grupy pracowniczej w decyzjach dotyczących ich samych oraz wykonywanej pracy.

Źródło: opracowanie własne

Tytułowe zachowania partycypacyjne kierowników należy rozumieć i definiować w kontekście koncepcji efektywnego kierowania i przywództwa. To one mogą stać się pomostem do realizowania w praktyce współdecydowania i współuczestnictwa oraz współpracy w organizacji.

Zachowaniami partycypacyjnymi kierowników nazywam określone formy zachowań, stanowiące pewne kontinuum, począwszy od zachowań o minimalnym lub prawie zerowym natężeniu partycypacji podwładnych, poprzez formy pośrednie, aż po zachowania cechujące się maksymalnym stopniem współuczestnictwa podwładnych jako całości zespołu lub poszczególnych jednostek. Rozpatrywanie zachowań w tej postaci narzuca - moim zdaniem - pewien relatywny sposób traktowania tego zagadnienia. Zachowania partycypacyjne, stanowiące przedmiot mojego referatu, to nie wynikający z określonej ideologii nakaz moralny, jak chcieli np. zwolennicy demokracji przemysłowej² [Rudolf, 1997, 2001].

Zachowania w pełni partycypacyjne rozumiem jako propozycję zdrowego rozsądku, propozycję do wykorzystania w pewnych warunkach sytuacyjnych. W pewnych, gdyż nie w każdych warunkach przyczyniają się do poprawy wyników zespołów, wzrostu zaangażowania i morale oraz zadowolenia pracowników.

Tak przedstawione zachowania partycypacyjne można klasyfikować jako zachowania o zerowym stopniu partycypacji, czyli autokratyczne, jak również zachowania z przeciwnego bieguna - polegające na pełnym współuczestnictwie podwładnych. Cechą istotną wyróżniającą moje podejście jest założenie o pewnej elastyczności kierowników i podwładnych, zarówno w prezentowanym repertuarze zachowań,

²

Podobne ideologiczne stanowisko reprezentuje Społeczna Nauka Kościoła (Daniecki, 1998, Wrątny, 1997).

jak również w podejściu do tych zachowań. Kierownik przejawiający zachowania partycypacyjne w moim ujęciu nie traktuje współuczestnictwa podwładnych w kategoriach utraty własnej wolności, autonomii czy wpływu. Wręcz przeciwnie, analizując konkretną sytuację, świadomie, racjonalnie i emocjonalnie (analogia do inteligencji racjonalnej i emocjonalnej) zrzuca się wpływu lub sam podejmuje autokratyczne decyzje, mając na uwadze zarówno wynik końcowy, jak również zadowolenie uczestników danej sytuacji.

Elastyczność podwładnych, potraktowana pomocniczo w moich rozważaniach, polega na pewnym zweryfikowaniu tradycyjnych ról i postaw związanych z kierowaniem. Zakładam, że świadomi podwładni przejawiają oczekiwania związane z rzeczywistą partycypacją. Oznacza to, że w zależności od sytuacji, współuczestniczą w różnym stopniu w procesach decyzyjnych i zarządzaniu, ucząc się na bazie własnych doświadczeń, że zachowania kierownika mogą przejawiać się w różnych postaciach, także tych odmiennych od tradycyjnie pojmowanych ról kierownika, polegających na określeniu zadania lub wydaniu polecenia.

W kontekście sytuacyjnych teorii kierowania, elastyczność kierownika nie jest ani jego osobistą cechą, ani koniecznością wynikającą z cech zadania czy podwładnych. Jest to pewna dyspozycja polegająca na świadomym wyborze konkretnego zachowania w danej sytuacji, (na którą składa się kompleks cech kierownika, podwładnych i zadania). Ta dyspozycja napotyka jednak w praktyce na silne opory w postaci podporządkowywania się bardzo silnie utrwalonym w naszej kulturze, w wyniku procesów socjalizacji pierwotnej i wtórnej, normom podległości autorytetom formalnym [Cialdini, 1998]. Podporządkowanie autorytetom przejawiają zarówno kierownicy „wchodzący” w pełnienie swojej roli w organizacji, starając się „zatrzymać” jak najwięcej wpływu przy sobie ograni-

czając w ten sposób współuczestnictwo podwładnych, jak również podwładni przejawiający zachowania i postawy, polegające na wyuczonej bezradności lub przenoszeniu odpowiedzialności na kierownika. Wymagania współczesności polegają między innymi na zmianie stereotypu roli kierownika i podwładnego. Pojawia się nacisk na poszerzanie świadomości własnych praw oraz wkładu w sukces organizacji, będący wynikiem określonych działań, postaw aktywności, nie zaś biernego obserwatora posłusznego poleceniom autorytetu formalnego.

Procesy przewodzenia i kierowania stanowią od dawna przedmiot zainteresowania badaczy i dociekań teoretyków. Potoczne rozumienie zjawisk związanych z kierowaniem prowadzi na myśl jednostki, które w historii okazały się ważnymi przywódcami, takimi jak: Churchill, Gandhi, Martin Luter King i wielu innych. Naukowe zainteresowanie przywództwem również zaczęło się od analizy cech, które stanowić miały o wyjątkowości danego przywódcy. Szukano cech, które odróżniałyby efektywnych, osiągających sukcesy kierowników, na tle pozostałych. Pojawiały się teorie przywództwa - teorie cech, na których bazie starano się zbudować profil idealnego efektywnego kierownika. Dziś można powiedzieć, że zbadano setki cech osobowości, ale tylko nieliczne miały istotne związki z sukcesem w kierowaniu, np. Teoria Big Five [Makin, Cooper, Cox, 2000], co w efekcie doprowadziło do zmiany kierunku poszukiwań. Kolejnym centrum zainteresowania badaczy stały się zachowania przywódców. Klasyczne badania na ten temat przeprowadzone zostały niezależnie w dwóch uniwersytetach w USA, Ohio i Michigan.

Badania sugerują, że poszczególne wymiary zachowań kierowników mają wpływ na morale pracowników. Fleishman [Makin, Cooper, Cox, 2000] na podstawie swoich badań stwierdza, że fluktuacja pracowników oraz liczba skarg zwią-

sują się wraz ze wzrostem orientacji na zadanie, a spadają wraz ze wzrostem orientacji na ludzi. Autor podkreśla, że w przypadku analizy morale pracowników, możemy mieć tu do czynienia z pewnym kompensowaniem się wymiarów, ale tylko jednostronnym. Oznacza to, że wysoka orientacja na ludzi, może kompensować wysoką orientację na zadanie, ale już nie odwrotnie. W praktyce konieczność wykonania zadań wymaga wysokiej orientacji na zadanie, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej lub presji czasowej. W takich sytuacjach możliwy spadek morale może być kompensowany wysokim natężeniem zachowań zorientowanych na ludzi. Liderzy przejawiający niskie wyniki w zakresie orientacji na ludzi nie mają już tak dobrej sytuacji. Wnioski wypływające z badań sugerują, że do utrzymania wysokiego morale pracowników potrzebny jest umiarkowany poziom orientacji na ludzi, bez względu na stopień orientacji na zadanie. Kolejną zasługą badaczy z nurtu teorii zachowań jest wskazanie, że omawiane wyżej zachowania nie zawsze muszą występować u jednego kierownika. Badania potwierdziły liczne przypadki efektywnego, zespołowego przywództwa, gdy jedna osoba jest silnie zorientowana na zadanie, a druga - na ludzi. W praktyce podział ten często pokrywa się z liderem formalnym i nieformalnym w zespole.

Słabości teorii zachowań miały wyeliminować teorie sytuacyjnego przywództwa. Prekursorem w tej dziedzinie okazał się Fiedler, który starał się brać pod uwagę podstawowy zarzut, jaki skierowany był w stronę teorii behawioralnych, a mianowicie, to, że nie biorą one pod uwagę czynników sytuacyjnych. Teoria Fiedlera analizuje zarówno preferowany przez jednostkę styl przywództwa, jak i różne elementy sytuacji. Zgodnie z teorią właściwy styl kierowania zależy od zmiennych sytuacyjnych lub jest nimi uwarunkowany, stąd nazwa teorii - teoria kontyngencji (warunkowa) Fiedlera.

Tab. 2. Teoria Fiedlera

	sytuacja korzystna				sytuacja niekorzystna			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
relacje kierownik - podwładny	dobrze	dobrze	dobrze	dobrze	złe	złe	złe	złe
struktura zadania	znana	znana	nie- znana	nie- znana	znana	znana	nie- znana	nie- znana
pozycja władcza	silna	słaba	silna	słaba	silna	słaba	silna	słaba
wynik na skali LPC	słaby	słaby	słaby	wysoki	wysoki	wysoki	wysoki	słaby

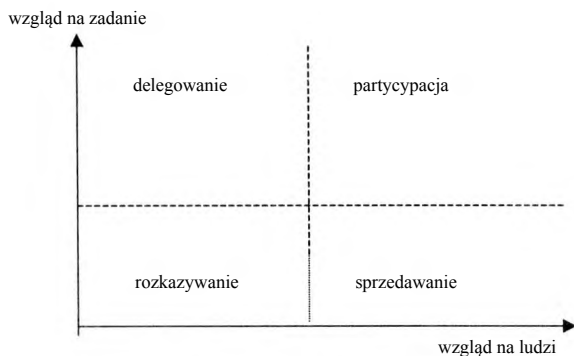
Źródło: Arnold. Cooper. Robertson, 1998, s. 343.

Zachowania partycypacyjne kierownika w kontekście teorii Fiedlera uwarunkowane są stabilną osobowością charakterystyką kierownika (wynik na skali LPC), która wyznacza jego zorientowanie na relacje lub zadanie. Analizując powyższą tabelę można stwierdzić, że w sytuacjach korzystnych (I - III) kierownik nie musi tracić czasu na relacje interpersonalne w zespole, może skoncentrować się na zadaniach, natomiast w sytuacjach niekorzystnych relacje nabierają szczególnego znaczenia. Oznacza to, że kierownik przejawiający zachowania partycypacyjne w sytuacjach korzystnych może wykorzystać zachowania bliżej bieguna autokratycznego, natomiast w sytuacjach niekorzystnych powinien przesunąć się w kierunku bieguna partycypacyjnego.³

Sytuacyjne teorie kierowania koncentrowały swoją uwagę na efektywności zespołów w zależności od podejmowanych stylów kierowania. U podstaw tych teorii leżało założenie, wpływające jeszcze z badań nad zachowaniami kierowników,

³ Koncepcje sytuacyjnego przywództwa rozwijali także Tannenbaum i Schmidt oraz Hersey i Blanchard, zaproponowali własne typologie stylów kierowania od tych najmniej partycypacyjnych, po zapewniające maksymalne współczestnictwo podwładnych.

o braku jednego, modelowego, idealnego w każdej sytuacji stylu kierowania. „Sytuacyjność” przejawiała się w wyszukiwaniu określonych atrybutów zadania, jakie podwładni mieli do wykonania, relacji podwładnych z kierownikiem, formalnych stosunków władzy w organizacji, relacji między podwładnymi itp.



Rys. 1. Sytuacyjna teoria przywództwa Harseya, Blancharda

Źródło: opracowanie własne na podstawie Arnold, Cooper, Robertson, 1998.

Przegląd większości teorii kierowania, powstałych na gruncie wyżej podanych założeń, wskazuje na proces ciągłego poszerzania czynników po stronie sytuacji wpływających na efektywność stylu zachowania kierownika, co w dużym stopniu przyczynia się do obniżenia wartości eksplanacyjnej tych teorii [Robbins, 1998, Makin, Cooper, Cox, 2000]. Pośrednio jednak efektem prac badaczy okazały się wnioski dotyczące zespołów pracowniczych. Uzupełniły one teorię grup społecznych, dzięki której możemy dokonać analizy zespołów pracowniczych, zwłaszcza efektywności zespołu. Mam tu na uwadze nową jakość, która powstaje w momencie efektywnej pracy zespołowej. Ta nowa jakość, którą prezentuje efektywny zespół pracowniczy w odróżnieniu od grupy społecznej wykonującej wspólne zadanie, sprowadza się przede wszystkim do wykorzystania tzw. efektu synergii decyzyjnej. Polega ona na wypracowaniu

przez zespół lepszych zarówno jakościowo, jak i ilościowo rozwiązań będących rezultatem wspólnej pracy zespołowej aniżeli rozwiązania wypracowane lub zaproponowane przez poszczególne jednostki. Oczywiście, aby móc zaobserwować w zespołach efekt synergii należy stworzyć warunki, które pozwolą wyeliminować, lub zminimalizować przeciwieństwo tego zjawiska, które w literaturze nosi nazwę syndromu myślenia grupowego [Arnold, Cooper, Robertson, 1997 za: Hoffman & Maier, 1961; Janis, 1972]. Myślenie grupowe może stanowić najpoważniejsze potencjalne zagrożenie dla efektywności zespołu. Janis, badający zjawisko syndromu myślenia grupowego [Makin, Cooper, Cox, 2000] zauważył, że w pewnych sytuacjach zaangażowanie grupy zaczyna przewyższać zdolności realistycznej oceny sytuacji i w efekcie prowadzi do poważnego ograniczenia możliwości racjonalnej oceny wariantów. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że myślenie grupowe jest niebezpieczeństwem tkwiącym w czymś, co uważamy za pożądaną cechę zespołu tj. wysokiej spójności.

Zachowania partycypacyjne zapewniają narzędzie kierowania ludźmi, optymalizujące ich mocne strony, a minimalizujące słabości. Mam tu na uwadze pewne, uzależnione od kontekstu sytuacyjnego, jak również uwarunkowań psychologicznych, formy współuczestnictwa podwładnych w procesach podejmowania decyzji, mających wpływ na kształt ich zespołu, stosunki między jego członkami, warunki i metody pracy. Kontekst sytuacyjny zgodnie z podejściem sytuacyjnym w kierowaniu opisuję przy pomocy czynników występujących po stronie kierownika, podwładnych oraz zadania. Czynnikami psychologicznymi po stronie kierownika, rozpatrywanymi w pracy, są składające się na zachowania partycypacyjne kierowników:

- 1) umiejętność lokalizowania źródeł wpływu w zespole oparta o wiedzę kierownika na temat rodzajów i miejsc występowania różnorodnych form wpływu,

2) umiejętność operowania wpływem w zespole w oparciu o psychologiczną właściwość - deinfluencyzację,⁴

3) wrażliwość społeczno-emocjonalną kierownika wynikającą z jego inteligencji emocjonalnej.

Wiedza na temat lokalizacji źródeł wpływu w zespole

Dopiero od niedawna teoretycy organizacji i zarządzania uznali znaczenie władzy w wyjaśnianiu problemów organizacji. Mimo to, nie pojawiła się jednak naprawdę jasna i spójna definicja władzy. Jedni uznają władzę za zasób, coś co się posiada, inni są zdania, że jest to stosunek społeczny odznaczający się pewnego rodzaju zależnością i wpływem na innych.

Tab. 3: Źródła władzy w organizacji

Do najważniejszych źródeł władzy w organizacji należą:
1. Formalne uprawnienia władcze
2. Kontrola nad rzadkimi zasobami
3. Wykorzystywanie struktury organizacyjnej oraz przepisów i regulaminów
4. Kontrola nad procesem podejmowania decyzji
5. Kontrola nad wiedzą i informacjami
6. Kontrola nad obszarami granicznymi
7. Zdolność radzenia sobie z niepewnością
8. Kontrola nad techniką
9. Interpersonalne sojusz, sieci zależności oraz kontrola nad „organizacją nieformalną”
10. Kontrola nad kontrorganizacjami
U. Symbolika i „zarządzanie znaczeniami”
12. Płeć pracowników oraz zarządzanie relacjami między mężczyznami i kobietami w firmie
13. Czynniki strukturalne określające sceną działania
14. Władza, którą już się posiada.

Źródło: G. Morgan, 1999, s. 183.

⁴ Deinfluencyzacja, pojęcie wyróżnione przez B. Kożusznik, 1992.

Większość teoretyków organizacji przyjmuje za punkt wyjścia definicję sformułowaną przez Dahla [Morgan, 1999, za: Dahl, 1957]: „z władzą wiąże się umiejętność skłaniania innej osoby do robienia czegoś, czego skądinąd by nie zrobiła.” [Morgan, 1999, s. 183]. Takie sformułowanie zapewnia bardzo szerokie podejście do omawianego zagadnienia władzy.

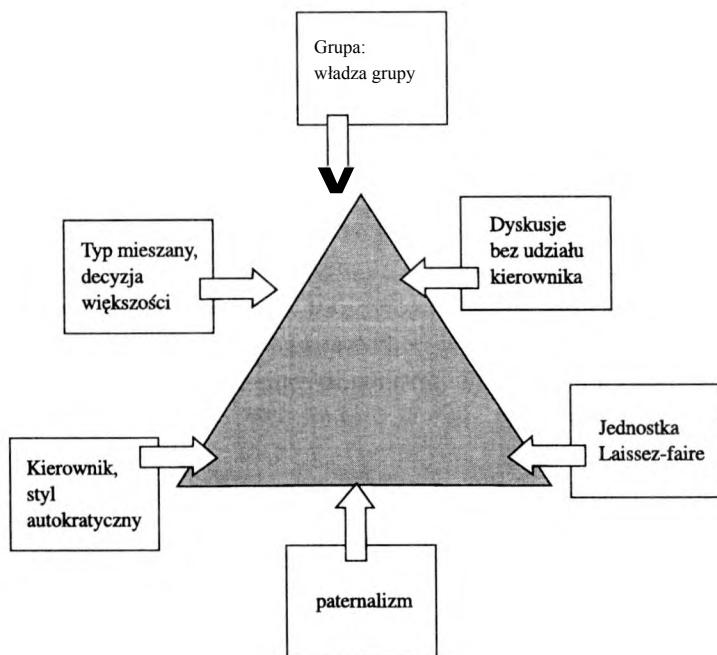
Nawiązując do podstawowego problemu pracy: zachowania partycypacyjne kierowników - a efektywność zespołów pracowniczych, chcę przedstawić w tym miejscu jeden z wcześniejszych modeli lokalizacji władzy w zespole - model K. Lewina. Efektywność kierowania zależy tu od prawidłowego przebiegu dwóch etapów:

- 1) lokalizacji źródeł władzy w zespole,
- 2) doboru środków wpływu.

Zgodnie z koncepcją K. Lewina w sytuacji organizacyjnej nie mamy do czynienia z jednym, niezmiennym źródłem władzy. Naturalnym zjawiskiem jest translokacja źródła wpływu pomiędzy trzema elementami zespołu w zależności od czynników organizacyjnych, kultury, norm, zadania, ról grupowych itd. Źródłem władzy w zespole może być kierownik, bądź grupa podwładnych, czyli zespół jako całość, bądź też jednostka, czyli poszczególni członkowie zespołu. Poniższy schemat ilustruje tę koncepcję w postaci trójkąta, którego wierzchołki oznaczają sytuacje „czyste”, według Lewina. Nie pojawiają się one zbyt często w realnym życiu zespołu.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w organizacji wpływ mogą posiadać wszystkie trzy elementy „trójkąta Lewina”:

- tzn. lider, reprezentujący tutaj przede wszystkim kontekst organizacyjny, przydział zadań, procesy kontroli, system kar i nagród organizacyjnych itd.,
- zespół jako całość oddziałujący poprzez normy i role grupowe, aktywność grupową oraz spójność,



Rys. 2. Model wpływów w zespole wg K. Lewina
Źródło: B. Kożusznik 1992 za: K. Lewin 1947.

- poszczególni członkowie zespołu wywierający wpływ za pomocą swoich potrzeb i preferencji.

W tej koncepcji władza nie jest zjawiskiem stałym i niezmiennym.⁵ Jej rozkład i lokalizacja wygląda różnie w zależności od sytuacji. Analizując tę sytuację należałoby wspomnieć za Kożusznik [2000] o trzech grupach czynników:

- obowiązki zespołu związane z kontekstem organizacyjnym i otoczeniem (autonomia zespołu, zróżnicowanie zadań, obieg informacji i informacja zwrotna, wynagrodzenie, nagrody, system szkoleń, misja i kultura organizacyjna),

⁵ Odmienne niż w koncepcji władzy formalnej wynikającej z autorytetu nadanego przez organizację [przyj. wł.].

- graniczne funkcjonowanie zespołu (system powiązań i jednocześnie wydzielenie zespołu z danej organizacji i otoczenia tej organizacji stanowiące o jego autonomii),

- dynamiczne funkcjonowanie zespołu (jego aktywność, źródła energii zespołowej, sekwencyjna natura funkcjonowania i działań zespołu - formowanie, sztormowanie, normowanie i działanie, spójność, normy i role grupowe).

Aktywność partycypacyjna polegająca na realizowaniu wpływu - zależy od czynników specyficznych dla tego rodzaju aktywności oraz od niespecyficznych cech jednostek. Daniecki [1998] wskazuje wśród tych pierwszych na poziom aspiracji, czyli wysokość standardów wpływu, znaczenie albo inaczej - ważność standardów wpływu, oraz prawdopodobieństwo osiągnięcia stanu pożądanego w wyniku podejmowanych działań. Cechy niespecyficzne jednostek należy zdaniem autora rozpatrywać w oparciu o teorię oczekiwań Vrooma (VIE). Oznacza to, że jednostka jest motywowana do podjęcia określonego zachowania w zależności od indywidualnie przeprowadzonej kalkulacji według następujących czynników:

- Oczekiwanie (E) - Czy gdybym spróbował, jestem w stanie wykonać działanie, na które się zdecyduję?

- Instrumentalność (I) - Czy wykonane działanie prowadzi do zidentyfikowanych wyników?

- Wartościowanie (V) - Jak oceniam wartość wyników, do których prowadzi działanie? (Arnold, Cooper, Robertson, 1998)

Vroom sugeruje, że oczekiwanie i instrumentalność są wyrażane przez prawdopodobieństwo, a wartościowanie przez subiektywną ocenę wartości nagród. Poza tym, zgodnie z teorią oczekiwań, siła do działania jest funkcją wypadkową wszystkich trzech wyżej wymienionych czynników (E, V, I). Innymi słowy oznacza to, że jeśli jakikolwiek czynnik przybiera wartość zero, motywacja do danego działania również wynosi



zero. Poniżej prezentuję przykładowy sposób przeanalizowania motywacji do działania w oparciu o teorię oczekiwań.

Tab. 4. Teoria oczekiwań w działaniu

Motywacja do działania - realizowania wpływu w zespole		
Oczekiwanie	Instrumentalność	Wartościowanie
<p>Pytanie: W jakim stopniu jest prawdopodobne, że jestem w stanie realizować rzeczywisty wpływ w zespole?</p> <p>Wzgląd:</p> <p>Indywidualna wydajność jednostki;</p> <p>Specyficzne indywidualne wskaźniki zdolności</p> <p>Doświadczenia z przeszłości w zakresie realizowania wpływu</p>	<p>Pytanie: W jakim stopniu jest prawdopodobne, że otrzymam nagrodę za realizowanie rzeczywistego wpływu w zespole?</p> <p>Wzgląd:</p> <p>Waga przywiązywana do organizacyjnego systemu nagradzania</p> <p>Precyzja organizacyjnego nagradzania</p> <p>Prawdopodobieństwo wystąpienia wewnętrznych nagród.</p>	<p>Pytanie: Jak oceniam wartość tych nagród?</p> <p>Wzgląd:</p> <p>Waga przywiązywana do realizowania wpływu w zespole.</p> <p>Osobisty interes w realizowaniu wpływu w zespole.</p> <p>Rozwinięcie zobowiązania do osobistego rozwoju i samorealizacji</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Arnold, Cooper, Robertson, 1998, s. 253.

Deinfluenty zacji a

Deinfluentyzacja to pojęcie i zjawisko wyróżnione przez Kozusznik [Kozusznik, 2000]. Deinfluentyzacja związana jest z koncepcją efektywnych zespołów. Opisuje psychologiczną właściwość jednostki, polegającą na świadomym pozbywaniu się wpływu przez kierownika, zespół jako całość lub poszczególnych członków zespołu stosownie do wymagań zapewniających efektywność zespołu (patrz model Lewina). W odróżnieniu od przyrównywanych do niej takich zjawisk, jak delegowanie czy uprawnianie (*empowerment*), nie stanowi narzędzia czy techniki zarządzania. Zjawisko deinfluenty-

zacji jest ściśle związane z jednostką, która posiadając rzeczywisty wpływ podejmuje świadomą decyzję, w której wyniku pozbawia się części lub całego wpływu na rzecz innej jednostki lub jednostek. Mówiąc o deinfluentyzacji mam na uwadze świadome operowanie wpływem przez jednostkę, czasem pozbywanie się go bez jednoczesnego poczucia utraty własnej swobody i autonomii. Zatem deinfluentyzacja jest związana z podmiotowością jednostki.⁶

Kolejna ważna różnica polega na tym, że w momencie rzekania się wpływu i przekazania go innym podmiotom nie mamy do czynienia z wydawaniem poleceń czy rozkazów, co i w jaki sposób należy zrobić. Deinfluentyzacja nie polega na

Tab. 5. Klasyczne i nowoczesne przywództwo

Menedżer	Konwencjonalny	Nowoczesny
Przywództwo	Hierarchiczny układ - koncentracja władzy	Struktury sieciowe, partycypacja, zwiększanie uprawnień
Funkcje	Planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie, korygowanie, kontrolowanie	Planowanie, organizowanie, motywowanie, wspomaganie, wymaganie, wiązanie, wspieranie
Sterowanie	Przez: polecenie, władzę, autorytet, szczegółowe instrukcje	Przez: partycypację, informowanie, tworzenie wizji, wspieranie, konsultowanie, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności
Pracownik	Zastosowanie się do poleceń, wykonanie	Zaplanowanie, wykonanie, skontrolowanie
Menedżer	Ocenianie pracy, regulowanie zachowań, zaostrzanie stymulującego nadzoru	Ocenianie pracy, wymiana informacji, pobudzanie, kreatywność, integracja celów pracowników i firmy

Źródło: J. Penc, *Partnerstwo dla sukcesu*, „Personel”, 1-15 lutego 2001.

⁶ Por. z Modelem Argyrisa I i II (*Theory in use*).

pozbywaniu się niechcianych i nie lubianych zadań i obowiązków. Deinfluentyzacja to nie kolejny przejaw delegowania czy uprawniania. Deinfluentyzacja to operowanie wpływem w odpowiedzi na zmieniające się wymagania otoczenia organizacji, aby zapewnić optymalnie wysoką efektywność zespołu.

Nowocześni liderzy świadomi są tego, że we współczesnych organizacjach większość procesów może zostać przeprowadzona bez ich udziału. Dziś zespół dysponuje wielkim potencjałem: wiedzą, gotowością do uczenia się, kreatywnością i odpowiedzialnością. Deinfluentyzacja, jak wspomniałam wyżej, nie dotyczy tylko lidera. Kierownik posiada oczywiście insygnia autorytetu formalnego, które w naturalny sposób zapewniają mu rolę regulatora wpływu, ale nie możemy pomijać wpływu nieformalnego, który może znajdować się po stronie poszczególnych członków zespołu, pewnej grupy lub też zespołu jako całości. To sprawia, że każdy podmiot obdarzony wpływem zarówno formalnym, jak i nieformalnym powinien zrozumieć konieczność przemieszczania wpływu, w zależności od wymagań sytuacyjnych [Kozusznik, 2000]. Dla pełnego zrozumienia zjawiska deinfluentyzacji i należy podkreślić znaczenie umiejętności, kompetencji prawidłowego lokalizowania źródła wpływu, opartej na wiedzy na temat źródeł wpływu. Dopiero w następnej kolejności dochodzi do głosu psychologiczna gotowość, polegająca na pozbywaniu się swojego wpływu bez poczucia straty swojej wolności. Jednostka staje się w pełni autonomiczna, gdy potrafi zrzec się swojego wpływu i nie traci przy tym poczucia wolności.

Deinfluentyzacja jest związana z procesami motywacji, zwłaszcza zaspokajania potrzeb wyższych, takich jak szacunek i samorealizacja. Jednostka doświadcza samorealizacji i pełnej autonomii, niezależności w momencie zrzekania się wpływu. Badania przeprowadzone przez Kozusznik, [Kozusz-

nik, 2000] potwierdzają związek deinfluentyzacji z typem intelektu i zdolnością uczenia się. Deinfluentyzacja jest także związana z praktyczną umiejętnością odczytywania źródeł wpływu w różnych sytuacjach.

Wrażliwość etyczno-społeczna a inteligencja emocjonalna kierownika

Na bazie problemów, z jakimi borykają się mechanistyczne wizje organizacji powstały teorie organizacji nawiązujące do metafory organizacji, jako organizmów żywych. Podstawą tego podejścia jest koncepcja, według której jednostki i grupy, podobnie jak organizmy biologiczne, najefektywniej działają wtedy, kiedy są zaspokojone ich potrzeby. Oznacza to, że organizacje najlepiej postrzegać jest jako „systemy socjotechniczne”, w których wzajemne powiązanie społecznych i technicznych aspektów pracy jest nierozdzielne, konfiguracje jednego z nich zawsze mają ważne następstwa dla drugiego. [Morgan, 1999 za: Trist, Bamforth] To podejście zapoczątkowało szerokie zainteresowanie tzw. „miękkimi” aspektami zarządzania w celu osiągnięcia „twardych” wyników i sukcesów. „Miękkie” problemy dotyczą ludzi i ich potrzeb, umiejętności, aspiracji, zachowań, „twarde” czynniki - to przede wszystkim struktura, technologia, produktywność. W ostatnich latach na fali tego zainteresowania pojawiła się koncepcja inteligencji emocjonalnej (EQ) - w odróżnieniu od tradycyjnej inteligencji racjonalnej (IQ), która zdaniem badaczy stanowi główną przyczynę osiągania przez jednostki sukcesów zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. [Goleman, 1997, 1999; Cooper, Sawaf, 2000; Sehr, 1999] „Umiejętności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej są synergistyczne względem umiejętności umysłowych.” [Goleman, 1999,

str. 42]. Oznacza to, że najlepsi wykonawcy posiadają jedno i drugie. Co więcej, im bardziej skomplikowana jest praca i wyższe stanowisko zajmuje jednostka w hierarchii organizacji, tym większe znaczenie ma inteligencja emocjonalna. Inteligencja emocjonalna odnosi się do zdolności rozpoznawania przez jednostkę jej własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno własnymi, jak i osób, z którymi łączy jednostkę jakieś więzi. Określa ona potencjalne zdolności jednostki uczenia się praktycznych umiejętności (kompetencji emocjonalnej), które opierają się na jej pięciu składnikach:

- 1) samoświadomości,
- 2) motywacji,
- 3) kierowaniu sobą,
- 4) empatii,
- 5) dobrych stosunkach z innymi.

„Inteligencja i kompetencja emocjonalna odgrywają szczególnie ważną rolę w kierowaniu zespołami, czyli pełnieniu roli kierownika, która polega przede wszystkim na mobilizowaniu innych do skuteczniejszego wywiązania się z założonych zadań” - pisze D. Goleman w swojej pracy na temat inteligencji emocjonalnej [Goleman, 1999]. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza, że „brak umiejętności interpersonalnych u kierownika odbija się niekorzystnie na pracy wszystkich jego podwładnych - prowadzi do marnowania czasu, wywołuje gorycz, osłabia motywację i zaangażowanie, budzi złość, wrogość i apatię”.

Te wnioski zainspirowały mnie do włączenia inteligencji emocjonalnej do psychologicznych uwarunkowań zachowań partycypacyjnych kierowników. Uważam, że poza aspektami omówionymi wcześniej tj. wiedzą na temat lokalizacji i rodzaju wpływu w zespole oraz deinfluentyzacją, inteligencja emocjonalna stanowi trzeci wymiar, składający się na mo-

del zachowań partycypacyjnych objętych badaniami na temat zależności tych zachowań i efektywności zespołów. Zachowania partycypacyjne kierowników, polegające na świadomym, podmiotowym, bez utraty poczucia autonomii, operowaniu wpływem w ramach zespołu, opartym o wiedzę na temat położenia i typu wpływu, pojawiają się dopiero wówczas, gdy kierownik dysponuje kompetencjami emocjonalnymi związanymi z inteligencją emocjonalną. Oznacza to, że nie można mówić o rzeczywistej partycypacji w zespole, którym kieruje przywódca pozbawiony umiejętności właściwego postrzegania źródeł wpływu w zespole, a to stanowi składniki tzw. świadomości emocjonalnej i politycznej oraz empatii. Kierownik pozbawiony tych umiejętności może co najwyżej stosować tzw. pseudopartycypację lub liczyć na przypadkowy zbieg okoliczności, czego oczywiście nie można wykluczyć. Poza tym wspomniana wcześniej umiejętność zrzekania się wpływu, bez poczucia utraty podmiotowości i autonomii, zależy, moim zdaniem, w dużym stopniu od poprawnej samooceny i wiary w siebie składających się na samoświadomość - jedną z podstawowych cech kompetencji osobistej. Parafrazując wypowiedź Matthew Juechtera można stwierdzić, że zachowania partycypacyjne kierowników to prawie w całości inteligencja emocjonalna [Goleman, 1999, str. 265]. To oznacza, że kierownik, który chce świadomie stosować cały repertuar zachowań partycypacyjnych nie tylko musi właściwie odczytywać lokalizację różnych typów wpływu w zespole (świadomość emocjonalna i polityczna, empatia), musi operować własnym wpływem, także w sytuacji zrzekania się tego wpływu bez poczucia zagrożenia i utraty autonomii (samoświadomość, wiara w siebie), musi wreszcie wydobywać z siebie i z innych to, co najlepsze w ramach pogodzenia procesów indywidualizacji i współpracy w celu zaspokojenia interesów organizacji, czyli zwiększenia jej efek-

tywności lub jak woli M. Friedman (Sternberg, 1998) długoterminowego maksymalizowania zysku dla włas'cicieli.

LITERATURA

1. Arnold, Cooper, Robertson, *Work Psychology*, Prentice Hall 1997.
2. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.
3. Cooper, R. K., Sawaf, A., *Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*. Studio EMKA. Warszawa 2000.
4. Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
5. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997.
6. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999.
7. Jakubów, *Partycypacja pracownicza - idea czy potrzeba* 1999.
8. Kożusznik B., *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
9. Kożusznik B., *Efektywność zespołu pracowniczego*, „Ergonomia”, nr 1 1999.
10. Makin, Cooper, Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
11. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
12. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
13. Rudolf, *Perspektywy rozwoju partycypacyjnego zarządzania w warunkach polskich* 1997,2001.
14. Sehr, *Inteligencja emocjonalna -Testy*, 1999.
15. Sternberg E. *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWH; Warszawa 1998.
16. Stewart, A. M., *Uprawnianie w biznesie, czyli jak z tym samym zespołem osiągnąć więcej*, Business Press, Warszawa 1998.

Magdalena Dolhasz
Dominika Kubacka

Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstw „zaawansowanych technologicznie” w świetle badań marketingowych

Wstęp

Badania zaprezentowane w niniejszym artykule zostały zrealizowane dla Specjalnej Strefy Ekonomicznej - Krakowski Park Technologiczny (SSE-KPT) przy współudziale Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego w Krakowie. Głównym celem badań było rozpoznanie barier i szans rozwojowych przedsiębiorstw „zaawansowanych technologicznie”. Uzyskane informacje pozwoliłyby m.in. na przygotowanie odpowiedniej do ich potrzeb oferty przez tworzącą się SSE-KPT.

Należy zaznaczyć, że przedstawione wyniki badań stanowią drugą część tego projektu. Pierwsza część wraz ze szczegółowymi założeniami oraz opisem procesu badawczego została zaprezentowana w Zeszytach Naukowych KSW*.

Kluczową kategorią, na której koncentrowały się niniejsze badania była kwestia innowacyjności. Obecnie innowacja jest coraz częściej postrzegana jako „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za którego pomocą ze zmiany czynią okazję do podjęcia działalności gospodarczej lub doświadczenia nowych usług(...) Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów

*M. Dolhasz, D. Kubacka „Państwo i Społeczeństwo”, R. II 2002, nr 2, s. 329-338.

wskazujących na okazję do skutecznej innowacji”.¹ A więc zarządzanie poprzez innowacje powinno charakteryzować szczególnie firmy branży „zaawansowanej technologicznie”.²

Innowacje dotyczą wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, nie wiążą się wyłącznie z produkcją. Nowe rozwiązania pojawiają się zatem w dziedzinie marketingu, finansów, polityki kadrowej, obejmują sferę zarządzania przedsiębiorstwem.³

Celem bezpośrednim omawianego fragmentu badań była identyfikacja i ocena perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw oraz wpływu innowacyjności na ich rozwój. Główny obszar zainteresowań badawczych określono m.in. za pomocą dwóch szczegółowych pytań:

1) Czy i w jakim zakresie firmy wprowadzają innowacje?

2) Jakie czynniki w otoczeniu stanowią główne przeszkody we wprowadzaniu innowacji?

Badania zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw branż „zaawansowanych technologicznie”, mających siedzibę na obszarze Krakowa. Na respondentów wytypowano osoby pełniące w tych przedsiębiorstwach funkcje kierownicze; ankietowano właścicieli, przedstawicieli Zarządu, dyrektorów przedsiębiorstw lub dyrektorów ds. handlu.

Wśród badanych firm największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa, które powstały po 1989 roku (3/4 badanych), z czego połowa rozpoczęła działalność na przestrzeni ostatnich pięciu lat (tj. 1996-2001), co potwierdza postępujący rozwój branż nastawionych na nowe technologie. Co piąta firma wśród badanych ma „dłuższy staż” na rynku (zostały

¹ P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

² Pojęcie branży „zaawansowanej technologicznie” jest kategorią umowną, którą posługują się pracownicy SSE-KPT, opisując grupę firm prowadzących działalność m.in. w zakresie automatyki, elektroniki, informatyki, telekomunikacji itp.

³ *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 77.

założone w latach 70. i 80. XX wieku). Należy zwrócić uwagę, iż wśród badanych znalazła się nawet firma, której początki sięgają roku 1910.

Opisując badaną zbiorowość wzięto również pod uwagę dwa kryteria, które w ciągu minionej dekady nabrały szczególnego znaczenia: charakter jednostki oraz jej formę własności. Biorąc pod uwagę charakter jednostki, wśród badanych zdecydowaną większość (prawie 80%) stanowiły samodzielne jednostki organizacyjne. Niespełna 5% to firmy będące oddziałami lokalnymi macierzystych jednostek, o własnej wyodrębnionej działalności gospodarczej. Filie oraz przedsiębiorstwa firm zagranicznych stanowiły łącznie ponad 15%. Jeżeli chodzi o drugie kryterium, własność prywatną zadeklarowała zdecydowana większość z firm. Wśród pozostałych wskazywano na własność państwową osób prawnych. Sporadycznie pojawiły się też inne typy własności: S.A., sp. z o.o., spółdzielnia oraz spółka z udziałem kapitału zagranicznego, które jednak można zaliczyć do własności prywatnej, co zwiększałoby udział tej grupy do 97%.

Jednym z podstawowych elementów różnicujących firmy jest kapitał i nadzór właścicielski. Biorąc pod uwagę powyższe kryterium, w grupie badanych jednostek dominują firmy z kapitałem krajowym. Należy zauważyć, że aż 8% badanych nie ujawniło tej informacji, traktując ją jako poufną.

O wielkości firmy decyduje liczba zatrudnionych. Najliczniejszą grupę firm stanowiły te, które zatrudniają poniżej 50 osób (granice przedziałów ustalono na podstawie wytycznych Unii Europejskiej).

Jeśli chodzi o zasięg działalności firmy, okazuje się, że ponad 1/3 badanych operuje na terenie całej Polski. Aż 15% respondentów deklaruje wejście na rynki międzynarodowe.

Bardzo ważnym kryterium pozwalającym systematyzować badanych jest ich kondycja finansowa. Można zaobser-

wować, iż co trzecia firma określa swoją sytuację jako dobrą, a wliczając firmy o bardzo dobrej kondycji finansowej, odsetek wzrasta aż do 50%. Jedynie nieliczni uznali swoją sytuację za trudną, natomiast prawie dwukrotnie więcej nie ustosunkowało się do tego pytania.

Bariery i szanse w procesie prowadzenia innowacji

W branży „zaawansowanych technologii” podejście innowacyjne jest, jak się wydaje, warunkiem koniecznym dla ich rozwoju, jak i skutecznego konkurowania. Dlatego też w pierwszej kolejności starano się zidentyfikować stopień realizacji innowacji w dotychczasowej działalności firm, a następnie rozpoznać problemy i potrzeby firm związane z prowadzeniem przez nie działań innowacyjnych w przyszłości. Toteż w kwestionariuszu znalazła się grupa pytań dotycząca bezpośrednio kwestii dokonywanych i przewidywanych w firmach inwestycji.

Zapytano respondentów, czy w ciągu ostatnich dwóch lat wprowadzili w swoim przedsiębiorstwie jakiegokolwiek zmiany w zakresie technologii, organizacji itp. Aż 80% ankietowanych potwierdziło wprowadzenie innowacji we wspomnianym okresie.

Podkreślić przy tym należy, że grupa ta jest czterokrotnie większa od tych, którzy nie podjęli przedsięwzięć innowacyjnych.

Wśród tych, którzy zadeklarowali się na „tak”, najwięcej osób (78%) wskazało „innowacyjny produkt/usługę”. Potwierdza to obserwowane na rynku tendencje do konkurowania przede wszystkim poprzez własną, szeroko pojętą ofertę. Na drugim miejscu (wagę tej innowacji dostrzegła ponad połowa ankietowanych) uplasowała się „nowoczesna technologia”.

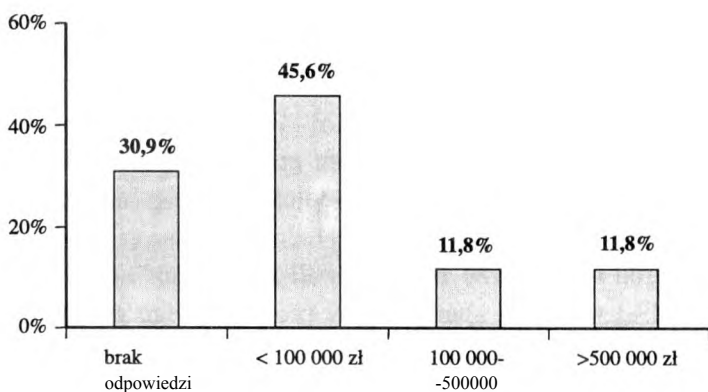
Równie wysokie notowania osiągnęła innowacyjność w zakresie organizacji przedsiębiorstwa, której wprowadzenie w minionych dwóch latach zadeklarowało 44% respondentów.

W kwestionariuszu ankietowym znalazło się również pytanie precyzujące typ działalności innowacyjnej. 37% respondentów zainwestowało w działalność związaną z marketingiem, jako drugi typ wskazano „zakup maszyn i urządzeń”

- 1/3. Najmniej wskazań uzyskało „doradztwo ekspertów z zewnątrz / audyt techniczny” (niepełna 10%).

Interesującym zagadnieniem dla badań była struktura wydatków na innowacje poniesione w rozpatrywanym okresie. Niestety, uzyskanie tej informacji napotkało na spore problemy

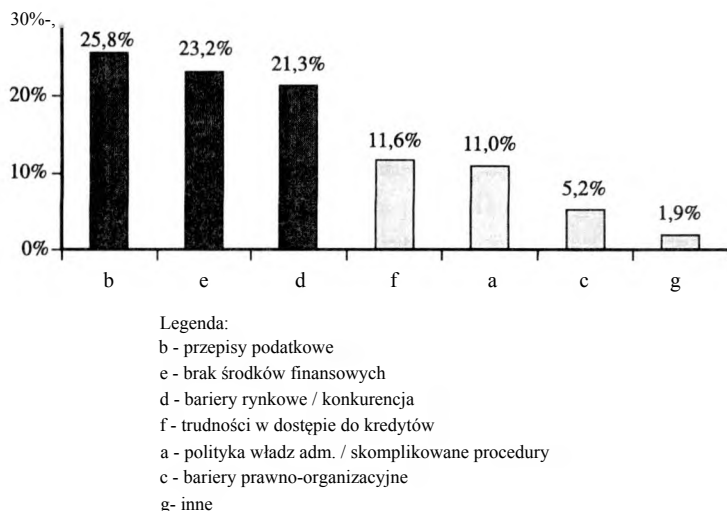
- respondenci wykazywali niechęć do wypowiadania się w sprawach finansowych, a za takie uznali omawiane pytanie. Podobne opory wzbudziło pytanie o szacunkową kwotę poniesionych wydatków na innowacje (zakreślenie przedziału) - jeden na trzech ankietowanych odmówił podania takich danych. 45% firm deklaruje wydatki na innowacje w kwocie nie przekraczającej 100.000 zł w ciągu ostatnich dwóch lat.



Rys. 1. Struktura firm według kwot wydatkowanych przez nie na innowacje
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poproszono dodatkowo o wskazanie najistotniejszych przeszkód w realizacji działań innowacyjnych. Firmy zdecydowanie wyróżniły:

- „przepisy podatkowe” - prawie połowa (46,5%) respondentów,
- „brak środków finansowych” - 42% ankietowanych,
- „bariery rynkowe” - ponad 1/3 (38%).



Rys. 2. Struktura barier innowacyjności wg liczby wskazań (100%= 155 wskazań)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

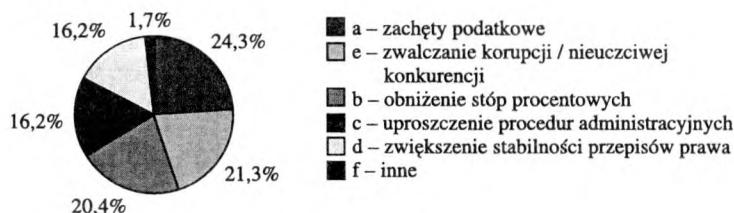
Respondenci są konsekwentni w swoich wypowiedziach. Pytani bowiem o najistotniejsze przeszkody w rozwoju swojej działalności, jak i we wprowadzaniu innowacji - wskazywali zawsze jako główną tę samą barierę tj. przepisy podatkowe.

W świetle dostrzeżonych przeszkód, istotne wydaje się poznanie opinii ankietowanych na temat działań ze strony

władz państwowych, mogących ułatwić im działalność innowacyjną – pomóc w przezwyciężeniu wspomnianych trudności.

Znamienny wydaje się fakt, iż przede wszystkim firmy domagają się zachęt podatkowych (na co wskazało aż 2/3 respondentów). Równie ważnym ułatwieniem wydaje się jak najszybsze wprowadzenie skutecznego programu zwalczania nieuczciwej konkurencji i walka z korupcją (58%), a także obniżenie stóp opodatkowania (55,8%).

Każde z wymienionych działań zostało wskazane przez ponad 40% ankietowanych, co oznacza, iż firmy odczuwają bardzo silną potrzebę jakichkolwiek form pomocy we wprowadzaniu innowacji, silnie odczuwając ich niedostatek.



Rys. 3. Struktura pożądanych działań wg odsetka wskazań (100%=235 wskazań)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród innych działań władz oczekiwanych przez firmy znalazły się m.in.:

- zlikwidowanie monopolu Telekomunikacji Polskiej S.A.,
- odstąpienie od praktyk centralizacyjnych i nadopiekuńczości państwa.

Chcąc przyczynić się do szybszego rozwoju firm regionu krakowskiego, SSE-KPT chciałaby wspomóc je w prowadzonych działaniach innowacyjnych.

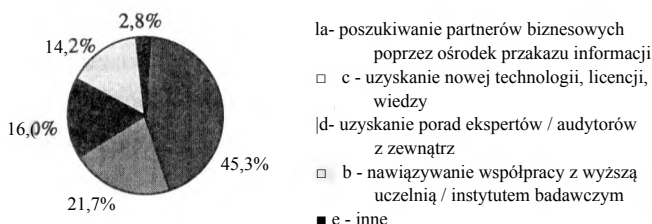
Toteż ostatnia część kwestionariusza poświęcona została zgromadzeniu informacji nt. ewentualnego zainteresowania współpracą z SSE-KPT.

Z badań wynika, iż ponad 70% ankietowanych firm jest zainteresowanych współpracą z KPT lub inną instytucją, mającą związek z transferem lub promocją innowacji. Tylko co piąta firma nie zgłasza chęci podjęcia takiej współpracy.

Respondenci, którzy wyrazili zainteresowanie potencjalną współpracą z Krakowskim Parkiem Technologicznym lub inną tego typu instytucją, określili również formy tej współpracy, którymi byłiby zainteresowani.

Zdecydowanie najlepszą pomocą ze strony KPT byłoby

- w opinii aż 80% respondentów - poszukiwanie partnerów biznesowych poprzez ośrodek przekazu informacji.



Rys. 4. Formy oczekiwanej współpracy wg odsetka wskazań (100%=106 wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Prawie ³A ankietowanych osób nie wyraża zainteresowania skorzystaniem z krótko zarysowanej w kwestionariuszu ankietowym oferty inwestycyjnej SSE-KPT. Za ledwie co piąty ankietowany jest przeciwnego zdania.

Wnioski

1. Firmy wykazują podejście innowacyjne, pomimo napotykanych trudności wprowadzając innowacje zarówno w zakresie produktu, jak i technologii.

2. Wszystkie ankietowane firmy oczekują ułatwień we wprowadzaniu innowacji, zarówno ze strony państwa, jak i innych instytucji.

3. Badane firmy oczekują, że strefa może pełnić funkcję regulatora sektora zaawansowanych technologii, inicjując i koordynując działania ułatwiające wprowadzanie innowacji w sektorze. Potencjalnym polem działania SSE-KPT może stać się obszar prawa podatkowego. W tym zakresie strefa może wspomagać firmy, prowadząc np. działalność doradczą, czy broniąc ich interesów poprzez lobbing lub walkę z ograniczeniami prawnymi.

4. Kolejny kierunek rozwoju działalności strefy, zgodny z oczekiwaniami respondentów, to pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych: pośredniczenie w negocjowaniu umów oraz dostarczaniu aktualnych i wiarygodnych informacji, a więc utrzymywaniu kontaktów z podobnymi rynkami poza obszarem geograficznym funkcjonowania zainteresowanych firm. Strefa może również oferować pomoc w zakresie innowacyjności produktowej i nowoczesnych technologii (np. usługi doradcze, działalność szkoleniowa, pozyskiwanie środków finansowych).

Alicja Dziuba-Burczyk

Polskie prawo bilansowe w warunkach integracji z Unią Europejską

Wprowadzenie

Integracja ekonomiczna Polski z Unią Europejską obejmuje proces dostosowania polskiego prawa bilansowego do rozwiązań unijnych. Wynika on z konieczności stosowania jednolitych zasad rachunkowości w celu zapewnienia przejrzystości i porównywalności danych w sprawozdaniach finansowych jednostek gospodarczych, współpracujących w ramach jednego wspólnego rynku europejskiego. W Polsce proces harmonizacji rachunkowości z prawem wspólnotowym, a także międzynarodowym ma już stosunkowo długą tradycję, bowiem obejmuje okres ponad dziesięcioletni. Na jego kształt wpłynęło nie tylko aspirowanie Polski do członkostwa w Unii, czy też postępująca globalizacja gospodarki światowej, ale przede wszystkim transformacja systemu gospodarczego po 1989 roku sprzyjająca powstaniu i dynamicznemu rozwojowi gospodarki rynkowej.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wpływu międzynarodowej standaryzacji rachunkowości, w tym także unijnej, na znowelizowane polskie prawo bilansowe obowiązujące od 01.01.2002 roku. W opracowaniu dokonano próby oceny, na ile polskie ustawodawstwo przyjęło ogólnie akceptowane przez świat podstawy metodologiczne rachunkowości. Przedstawiono również etapy ewolucji polskiej rachunkowości na tle rozwiązań międzynarodowych.

Standaryzacja i harmonizacja rachunkowości w skali międzynarodowej odgrywa istotną rolę ze względu na fakt, iż

rachunkowość stanowi system informacji finansowej skierowany do szerokiego kręgu odbiorców. Stanowi ona swoistego rodzaju język komunikacji gospodarczej, który powinien być jednolity zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. We współczesnym rozumieniu rachunkowość to nie tylko rejestracja zaszczości gospodarczych, czyli księgowość, ale przede wszystkim przetwarzanie danych finansowych wynikających z operacji gospodarczych, ich prezentowanie w formie syntetycznej w postaci sprawozdań finansowych oraz analizowanie w taki sposób, aby stanowiły informację jednoznaczną a zarazem użyteczną ekonomicznie. Możliwe jest to poprzez zapewnienie sprawozdaniom finansowym czterech podstawowych cech jakościowych takich jak: zrozumiałość, przydatność, wiarygodność i porównywalność niezależnie od szerokości geograficznej, czy też poziomu rozwoju gospodarczego.

1. Rola międzynarodowych organizacji w procesie standaryzacji i harmonizacji rachunkowości

Wraz z rozwojem międzynarodowej współpracy gospodarczej, otwartymi rynkami regionalnymi oraz tworzeniem międzynarodowych organizacji finansowych, wyłoniła się potrzeba ustanowienia międzynarodowego prawa w zakresie rachunkowości. Od blisko trzydziestu lat czynione są próby standaryzowania zasad rachunkowości w skali międzynarodowej, aby stanowiły one globalny język biznesu; największy postęp w tej dziedzinie przypada na 2000 rok, kiedy to postanowiono, iż taką rolę będą pełnić Międzynarodowe Standardy Rachunkowości tworzone przez nową zrestrukturyzowaną Radę MSR.¹ Międzynarodowe Standardy Rachunkowo-

¹ A. Jaruga, P. Kabalski, *Znowelizowana ustawa o rachunkowości a standardy międzynarodowe*, ODiDK, Gdańsk 2001, s. 7.

ści nie stanowią nadrzędnego prawa w stosunku do ustawodawstwa poszczególnych krajów, lecz są to powszechnie akceptowane i zalecane zasady sporządzania sprawozdań finansowych jako produktu finalnego rachunkowości jednostek skierowanego do zróżnicowanych odbiorców. Zatem występuje współcześnie konieczność stworzenia nowej dziedziny rachunkowości, a mianowicie rachunkowości międzynarodowej przygotowującej uniwersalne ogólne zasady rachunkowości finansowej możliwe do zaakceptowania przez wszystkie kraje świata.²

Nie wolno zapominać, iż dalsza internacjonalizacja procesów gospodarczych stała się nieodwracalna, a ich siłę napędową stanowią w głównej mierze dynamicznie rozwijające się wielonarodowe struktury organizacji gospodarczych dążące do znoszenia barier w przepływie kapitału, towarów, usług, zasobów pracy w celu pełniejszej globalizacji. Komisja Unii Europejskiej zdecydowała, iż spółki giełdowe krajów członkowskich zobligowane są do wprowadzenia wszystkich MSR do swojej sprawozdawczości finansowej. Natomiast docelowo przewiduje się utworzenie do 2010 roku wspólnego obszaru gospodarczego Unii Europejskiej ze Stanami Zjednoczonymi.³ Z tego powodu - w celu zapewnienia pełnej standaryzacji i harmonizacji rachunkowości - powołane zostały międzynarodowe organizacje, służące budowie standardów i ich upowszechnianiu. Organizacje te (przedstawione na schemacie nr 1) można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- 1) środowiska zawodowe rachunkowców,
- 2) ponadnarodowe organizacje, w których znajdują się komisje do spraw harmonizacji i upowszechniania standary-

² S. T. Surdykowska, *Rachunkowość międzynarodowa*, Zakamycze, Kraków 1999, s. 37.

³ K. Winiarska, *Rachunkowość przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Szczecin 2000, s. 7.

zowanej rachunkowości. Organizacje te popierając harmonizację uważają, że ożywi ona działalność gospodarczą i ugruntuje pozycję ekonomiczną ich członków.⁴



Schemat nr 1. Międzynarodowe organizacje w procesie standaryzacji i harmonizacji rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

⁴ *Rachunkowość Międzynarodowa*, pod. red. L. Bednarskiego, J. Gierusza, PWE, Warszawa 2001, s. 134.

Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASC— International Accounting Standards Committee) z siedzibą w Londynie jest główną, profesjonalną organizacją środowisk zajmujących się rachunkowością. Utworzony 29 czerwca 1973 roku przez zawodowe stowarzyszenia rachunkowości jako prywatna, niezależna organizacja skupia stowarzyszenia: Australii, Kanady, Francji, Niemiec, Japonii, Meksyku, Holandii, Wielkiej Brytanii i Irlandii, Stanów Zjednoczonych.⁵ W 2000 roku do tej organizacji należały aż 153 stowarzyszenia ekspertów rachunkowości z 112 krajów świata (w tym Polski).⁶ Organizacja pracuje nad standardami dla wszystkich krajów bez względu na położenie geograficzne, czy też gospodarcze.

Standardy rachunkowości są to wzorce, ogólnie sformułowane wytyczne, wskazania, zalecenia, czyli powszechnie akceptowane zasady sporządzania sprawozdań finansowych. Standardy te nie stanowią norm nadrzędnych w stosunku do przepisów prawa w żadnym kraju ich stosowania. Na zasadzie dobrowolności są one uwzględniane przy kreowaniu krajowych przepisów o rachunkowości w poszczególnych krajach, w celu zapewnienia porównywalności i przejrzystości sprawozdań finansowych. W miarę globalizacji gospodarki standardy są systematycznie doskonałe. Szczególne znaczenie miał rok 2000 na drodze rozwoju standardów, bowiem dokonano wówczas restrukturyzacji komitetu.⁷

W maju 2000 roku zatwierdzono nową konstytucję, w której świetle Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości stanowi niezależną jednostkę zarządzaną przez 19 Mężów Zaufania z różnych regionów świata i o różnym

⁵ G. T. Bailey, K. Wild, *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości w praktyce*, FRRwP, Warszawa 2000, s. 25.

⁶ A. Jaruga, P. Kabalski, *Znowelizowana ustawa...*, op. cit., s. 10.

⁷ Ibidem, s. 14.

doświadczeniu zawodowym. Mężowie Zaufania zobligowani są do mianowania 14 członków Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB International Accounting Standards Board), 12 członków Stałego Komitetu ds. Interpretacji (SIC - Standing Interpretations Committee), oraz 30 członków Komisji Doradczej ds. Standardów (SAC - Standards Advisory Council).⁸ Prace nad mianowaniem pierwszych członków rozpoczęto w 2001 roku. Działalność Komitetu prowadzona jest przez Radę MSR.

Główne zadania Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości:

- opracowanie w publicznym interesie jednego zestawu globalnych standardów o wysokiej jakości, zrozumiałych, dających się instytucjonalnie umacniać, które mają być stosowane w sprawozdawczości finansowej w celu wspomagania uczestników światowych rynków kapitałowych i innych użytkowników w podejmowaniu ekonomicznych decyzji;
- promowanie i rygorystyczne stosowanie tych standardów, doprowadzenie dzięki zbieżności krajowych standardów i MSR do wysokiej jakości rozwiązań;
- włączenie krajowych komitetów ustalających standardy w krajach członkowskich do procesu decyzyjnego Rady MSR.

Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości⁹

Rada w pełni odpowiada za wszystkie sprawy merytoryczne Komitetu łącznie z przygotowywaniem i wydawaniem MSR i ich projektów oraz za ostateczne zatwierdzanie interpretacji SIC. Aby sprostać powyższym zadaniom rada publi-

⁸ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, op. cit., s. 17-21.

⁹ Ibidem, s. 35.

kuje projekty standardów, projekty przedwstępne, dokumenty dyskusyjne w celu uzyskania cennych uwag praktycznych w powszechnej opinii. Posiada ona pełne prawo decydowania o programie prac merytorycznych komitetu (ISAC) i o mianowaniu osób odpowiedzialnych za poszczególne przedsięwzięcia. Organizuje swoje prace. Ustala procedury analizowania nadesłanych uwag odnośnie do opublikowanych dokumentów, powołuje komitety sterujące.

Zatem głównym celem Rady MSR jest tworzenie standardów, czyli ujednolicenie polityki prowadzenia rachunkowości w różnych krajach świata w tym także w Polsce, przez zapewnianie łączności z Krajowymi Komitetami Standardów.

Prace nad ulepszeniem i ujednolicaniem standardów na całym świecie trwają nadal, do chwili obecnej¹⁰ wydano 34 standardy i 24 interpretacje SIC, które corocznie publikowane są w zbiorczym wydaniu zawierającym również „Konstytucję Rady MSR”, Założenia koncepcyjne sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych”, „Historię MSR”.¹¹

Standardy są wykorzystywane do trzech głównych celów:

- 1) do sporządzania sprawozdań finansowych,
- 2) do opracowywania raportów wymaganych od spółek giełdowych,
- 3) jako wzorce do naśladowania w przypadku ustalania standardów krajowych.

Do zadań **Komisji Doradczej ds. Standardów** należy:¹²

- doradzanie Radzie MSR przy podejmowaniu decyzji związanych z priorytetami prac,
- informowanie o skutkach standardów dla użytkowników sprawozdań finansowych,

¹⁰ Mowa o połowie roku 2002.

¹¹ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, op. cit., s. 5.

¹² Ibidem, s. 36.

- doradzanie Radzie i Mężom Zaufania w różnych sprawach.

Spotkania komisji odbywają się przynajmniej trzy razy do roku i są otwarte dla obserwatorów, a na Radę MSR został nałożony obowiązek konsultacji w sprawach głównych przedsięwzięć, co zapewnia ciągłość i spójność działania.

Do zadań **Stalego Komitetu ds. Interpretacji** (SIC-Standing Interpretations Committee, działającego od 1997 roku) należy:

- interpretacja w kwestiach już zbadanych w przypadku, gdy zastosowanie MSR jest niezadowolające,
- interpretacja nowych zagadnień odnoszących się do istniejących MSR,
- przedstawienie radzie sprawozdania i uzyskanie od niej ostatecznego zatwierdzenia interpretacji.

Komitet MSR po każdym spotkaniu publikuje raport na temat decyzji podjętych przez Stały Komitet ds. Interpretacji w biuletynie „News from the SIC”.

Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC - International Federation of Accountant) powstała w 1977 r. z siedzibą w Nowym Yorku. Należą do niej te same państwa, co do Komitetu MSR, a od 1989 r. również Polska. Federacja zrzeszając stowarzyszenia biegłych rewidentów specjalizuje się w rewizji finansowej, opracowuje międzynarodowe wytyczne rewizji finansowej dla biegłych rewidentów. Zajmuje się także pomocą w opracowaniu standardów i ich wdrażaniem w życie gospodarcze poszczególnych krajów.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w Stanach Zjednoczonych najwcześniej opracowano Generalną Ramową Koncepcję Rachunkowości, a Rada Finansowych Standardów Rachunkowości (Financial Accounting Standard Board - FASB) wydała ok. 140 krajowych standardów (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles). Początkowo strona amerykań-

kańska nie godziła się na uznawanie MSR, natomiast obecnie zobowiązała się do nie wydawania własnych standardów (GAAP), które byłyby sprzeczne z MSR, co ma olbrzymie znaczenie dla harmonizacji międzynarodowej rachunkowości.

Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych (International Organisation of Securities Commissions - IOSCO) skupia w swych szeregach Giełdy Papierów Wartościowych z najbardziej rozwiniętych krajów świata. IOSCO poszukuje jednolitych standardów, które umożliwiłyby spółkom rejestrowanie swych akcji na dowolnej giełdzie kraju będącego członkiem Federacji bez jakichkolwiek zmian w sprawozdaniach finansowych dostosowujących do wymogów kraju danej giełdy. W 1993 roku IOSCO ogłosiła listę podstawowych wymagań. Podmioty, prowadzące działalność na światową skalę powinny z całą pewnością sporządzać tylko jedno sprawozdanie finansowe. Dzięki porozumieniu IASC z IOSCO nastąpiła w 2000 roku aprobata trzydziestu MSR przez IOSCO, i pojawiła się realna szansa, iż organizacje ustalające przepisy obowiązujące na światowych giełdach papierów wartościowych będą honorowały sprawozdania finansowe opracowane zgodnie z MSR.¹³

2. Podejście Unii Europejskiej do międzynarodowej standaryzacji

Państwa Europy Zachodniej zrzeszone w Unii Europejskiej nie stosowały bezpośrednio standardów, lecz w drodze umowy międzynarodowej ustaliły własne dyrektywy. Dyrektywy UE z prawnego punktu widzenia były najważniejszymi regulacjami ponadpaństwowymi w Europie, gdyż uwzględ-

¹³ A. Jaruga, P. Kabalski, *Znowelizowana ustawa...*, op. cit., s. 10.

niano je w aktach prawnych krajów członkowskich. Unia wydała pięć istotnych dyrektyw z zakresu rachunkowości.

Od 1995 roku Komisja Europejska wprowadziła nową strategię, zezwalając na stosowanie MSR w skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych spółek notowanych na giełdach zagranicznych. W celu zbudowania jednolitego rynku kapitałowego, najpóźniej do 2005 roku wszystkie spółki giełdowe z Unii Europejskiej, nawet te najmniejsze, oraz banki i instytucje finansowe zobligowane zostały do stosowania MSR w sprawozdaniach skonsolidowanych.¹⁴ Natomiast do decyzji państw członkowskich pozostawiono to, czy wprowadzą one analogiczne zalecenia w stosunku do spółek nie notowanych na giełdzie.

Komisja Europejska powołała w 2001 roku dwa komitety:¹⁵

- Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG - European Financial Reporting Advisors Group), która będzie współpracować z Radą MSR w zakresie tworzenia standardów oraz doradzania Komisji Europejskiej przy ich zatwierdzeniu,
- Komitet ds. Regulacji Rachunkowości (ARC - Accounting Regulatory Committee) - jako instytucję polityczną decydującą o wprowadzeniu MSR w krajach członkowskich UE.

3. Wpływ ogólnie akceptowanych w skali międzynarodowej zasad rachunkowości na polskie znowelizowane prawo bilansowe

Według MSR za sporządzenie przejrzystego i porównywalnego sprawozdania finansowego oraz jego prezentację odpowiada zarząd. Sprawozdanie obejmuje następujące ele-

¹⁴ Ibidem, s. 7.

¹⁵ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, op. cit., s. 6.

menty: bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie wszelkich zmian w kapitale własnym, rachunek przepływów pieniężnych, informację o przejętych zasadach rachunkowości oraz informacje dodatkowe. Zasady rachunkowości stanowią konkretne zasady, metody, konwencje, reguły i praktyki - przyjęte przez jednostkę przy sporządzaniu sprawozdań finansowych. Zarząd jednostki powinien stosować takie zakładowe zasady rachunkowości (politykę), aby sprawozdanie finansowe było zgodne z wszystkimi wymogami każdego mającego zastosowanie Międzynarodowego Standardu Rachunkowości i każdej interpretacji Stałego Komitetu. Dokonano analizy każdej zasady zawartej w MSR-1 porównując ją z treścią ustawy o zmianie ustawy o rachunkowości. Rzetelną prezentację sytuacji finansowej, jej wyników, działalności i przepływów pieniężnych oraz zgodność z MSR należy zapewnić przez odpowiedni dobór i stosowanie takich zasad jak:¹⁶ (w nawiasie podano odniesienie do znowelizowanej ustawy o rachunkowości).¹⁷

Zasada kontynuacji działalności

W zasadzie tej domniemywa się, iż jednostka będzie kontynuowała działalność w wyobrażalnej przyszłości, a więc nie zostanie zlikwidowana czy też istotnie nie ograniczy swoich rozmiarów. Kierownictwo zobowiązane jest do złożenia oświadczenia o zdolności przedsiębiorstwa do kontynuacji działalności z uwzględnieniem poziomu rentowności, możliwości spłaty zobowiązań itp.

(U. o r.: art. 5, ust. 2 „jednostka będzie kontynuowała swą działalność w dającej się przewidzieć przyszłości w nie-

¹⁶ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001. op. cit., MSR-1 (zakwalifikowany w 1997 r.), s. 83-121.

¹⁷ Ustawa o zmianie ustawy o rachunkowości (Dz. U. z 2000 r., nr 113, poz. 1186).

zmniejszonym istotnie zakresie, bez postawienia jej w stan likwidacji lub upadłości”).

Zasada memoriału

Zasada memoriału powinna być stosowana we wszystkich sprawozdaniach finansowych, oprócz rachunku przepływów pieniężnych. Zgodnie z tą zasadą wszystkie zdarzenia gospodarcze ujmuje się z chwilą ich wystąpienia, a nie w momencie otrzymania bądź zapłaty środków pieniężnych lub ich ekwiwalentów. Zasada memoriału związana jest z zasadą współmierności kosztów z przychodami. Jest to zasada, która określa moment przekształcenia się nakładów w koszty uzyskania przychodów. (U. o r.: art. 6.1. zasada memoriału „w księgach rachunkowych należy ująć wszystkie osiągnięte przychody i koszty niezależnie od terminu zapłaty” oraz art. 6. ust. 2, „dla zapewnienia współmierności przychodów i związanych z nimi kosztów, do aktywów, bądź pasywów danego okresu sprawozdawczego zaliczane będą koszty lub przychody dotyczące przyszłych okresów oraz przypadające na ten okres sprawozdawczy koszty, które jeszcze nie zostały poniesione).

Zasada ciągłości prezentacji

Sposób prezentacji danych powinien mieć tę samą formę w kolejnych okresach. Natomiast wprowadzając konieczne korekty, np. wynikające ze zmiany charakteru działalności, jednostka powinna dokonać odpowiedniego przekształcenia w celu zapewnienia ciągłości.

(U. or.: art. 5. ust. 1 „przyjęte zasady, politykę rachunkowości należy stosować w sposób ciągły, dokonując w kolejnych latach obrotowych jednakowego grupowania operacji gospodarczych, wyceny aktywów i pasywów, w tym także dokonywania odpisów amortyzacyjnych, ustalania wyniku finansowego i sporządzania sprawozdań finansowych tak, aby

za kolejne lata informacje z nich wynikające były porównywalne. Stany zamknięcia aktywów i pasywów należy w takiej samej wysokości otworzyć w księgach rachunkowych roku następnego”).

Zasada istotności oraz kumulacji

Każdą istotną pozycję należy ujawnić w sprawozdaniu oddzielnie. Natomiast kwoty nieistotne można łączyć z kwotami o podobnym charakterze lub funkcji bez potrzeby oddzielnego prezentowania. Sprawozdania finansowe są produktem finalnym dużej liczby transakcji pogrupowanych według ich funkcji, następnie przedstawionych w skomasowanych jednorodnych danych. Pozycję uznaje się za istotną wówczas, gdy jej nie podanie, np. w informacjach dodatkowych, mogłoby wpłynąć na decyzje ich użytkowników. Istotność zależy od kwoty i charakteru pozycji ocenianych w konkretnych okolicznościach. Sprawy trywialne mogą być pomijane, natomiast istotne ujawniane. Należy dokładnie rozważyć, które transakcje jednostki można zakwalifikować do mało istotnych ze względu na ocenę jej pozycji finansowej. Generalnie za istotne uważa się te transakcje, które mają wpływ na różnicowanie pozycji finansowej. Nie ma tu automatycznych reguł. W każdej jednostce jest to sprawa do rozstrzygnięcia przez profesjonalistów z dziedziny rachunkowości i finansów.

(U. o r.: art. 4. ust. 4. „w ramach przyjętych zasad rachunkowości mogą być stosowane przez jednostkę uproszczenia, jeśli nie wywierają istotnego ujemnego wpływu na jasne i rzetelne przedstawienie sytuacji majątkowo-finansowej oraz wyniku finansowego, oraz art. 8, ust. 1, dokonując wyboru rozwiązań dopuszczonych ustawą i dostosowując je do potrzeb jednostki, należy zapewnić wyodrębnienie w jednostce wszystkich zdarzeń istotnych do oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego”).

Zasada kompensowania

Wiąże się ona z zasadą istotności. Chodzi o to, aby istotne aktywa i pasywa oraz przychody i koszty nie były ze sobą kompensowane, lecz wykazywane oddzielnie. Nie należy kompensować aktywów z pasywami, chyba że inny MSR wymaga lub dopuszcza dokonanie takiej kompensaty np. należności z zobowiązaniami tego samego podmiotu, bądź przychodu z kosztami tej samej transakcji gospodarczej np. zysk ze zbycia inwestycji. Nie stanowi kompensowania wykazanie wartości aktywów po pomniejszeniu o odpisy aktualizujące, wynikające z wyceny.

(U. o r.: art. 46. ust. 2a, „aktywa finansowe i zobowiązania finansowe wykazuje w bilansie w kwocie netto po kompensacie, jeśli jednostka ma prawo do kompensaty aktywów i zobowiązań danego rodzaju i zamierza je rozliczyć w kwocie netto, albo jednocześnie wydać składnik aktywów finansowych i rozliczyć zobowiązanie finansowe”).

Zasada porównywalności

Należy ujawniać dane porównawcze dotyczące okresu poprzedniego w odniesieniu do wszystkich danych liczbowych zawartych w sprawozdaniu finansowym. W przypadku zmiany sposobu prezentacji lub klasyfikacji pozycji sprawozdania należy dokonać przeklasyfikowania danych porównawczych w celu zapewnienia porównywalności z okresem bieżącym.

(U. o r.: art. 46 - „w bilansie wykazuje się stany aktywów i pasywów na dzień kończący bieżący i poprzedni rok obrotowy”. Analogiczna sytuacja występuje w odniesieniu do pozostałych elementów sprawozdań - odpowiednio w art. 47, art. 48a, oraz 48b).

Reasumując, należy stwierdzić pełną zgodność w zakresie włączenia zarówno powyżej wymienionych zasad rachunkowości, jak i elementów składowych sprawozdania finansowego.

wego zawartego w „MSR-1 Prezentacja sprawozdań finansowych” do polskiej znowelizowanej ustawy o rachunkowości.

Oprócz omówionych sześciu zasad zawartych w MSR-1 istnieje wiele ogólnych zasad rachunkowości, opierających się na podstawowych założeniach koncepcyjnych, wskazówkach, dających podstawę wiarygodnego i przydatnego obrazu jednostki gospodarczej.

Ustawodawstwo polskie do znowelizowanego prawa bilansowego włączyło większość z nich (umieszczono przy każdej zasadzie odpowiednik w znowelizowanej ustawie o rachunkowości Dz. U. z 2000 r., nr 113, poz. 1186). Poniżej wymieniono podstawowe z nich.¹⁸

Zasada podwójnego ujęcia, czyli bilansowa

Jest ona fundamentalną koncepcją, na której opiera się cała rachunkowość. Aktywa, jakimi jednostka gospodarcza dysponuje posiadają swoje źródło pokrycia w kapitałach własnych, bądź obcych (zobowiązaniach) noszących nazwę pasywów. Ponieważ każdy składnik aktywów posiada swoje źródło sfinansowania, w konsekwencji ogólna suma aktywów musi się zawsze równać ogólnej sumie pasywów, co w rachunkowości ujmuje się w podstawowe równanie równowagi bilansowej. (U. o r.: art. 15, ust. 1, punkt 2 „na kontach księgi głównej obowiązuje ujęcie zarejestrowanych uprzednio lub równocześnie w dzienniku zdarzeń, zgodnie z zasadą podwójnego zapisu”).

Zasada pomiaru pieniężnego

W rachunkowości finansowej rejestrowane są tylko te operacje gospodarcze, które da się wyrazić w jednostkach pieniężnych. Przewaga takiego postępowania polega na tym,

¹⁸

A. Dziuba-Burczyk, *Dyrektywy Unii Europejskiej a podstawy prawne polskiej rachunkowości*, „Ad Meritum”, Fundacja Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji, 1/1995.

iz dzięki jednostkom pieniężnym możliwe jest sprowadzenie różnych rzeczy do wspólnego mianownika i dzięki temu wykonywanie działań matematycznych..

(U. O r. art. 9. „księgi rachunkowe prowadzi się w języku polskim i w walucie polskiej, art. 7. ust. 1 „składniki aktywów i pasywów wycenia się stosując rzeczywiście poniesione na ich nabycie (wytworzenie) ceny (koszty)”).

Zasada podmiotowości

Rachunkowość jest prowadzona dla jednostki gospodarczej w oderwaniu od osób fizycznych, czy też prawnych, które dostarczyły jej kapitał. Rachunkowość rejestruje operacje gospodarcze i przedstawia informacje finansowe konkretnej wyodrębnionej jednostki gospodarczej, jej sytuację majątkowo-finansową, osiągnięte przez nią wyniki i dotyczy tylko tej jednostki. Jednostka gospodarcza stanowi odrębny podmiot rachunkowości.

(U. o r.: art. 2, ust. 1 i 2 - określa podmioty „wszystkie osoby prawne, spółki prawa handlowego (osobowe i kapitałowe, oprócz jawnej i partnerskiej), banki oprócz NBP, jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, fundusze celowe, zagraniczne jednostki, osoby fizyczne wówczas, gdy przychód netto > 800 000 euro i inne”)

Zasada kosztu historycznego

Według tej zasady rachunkowość wycenia środki gospodarcze według cen nabycia w momencie ich zakupu lub kosztu ich wytworzenia. Rzeczywista wartość nabytych środków gospodarczych zmienia się wraz z upływem czasu, natomiast w księgach rachunkowości pozostaje według historycznego kosztu ich nabycia. Stosowanie wyceny w koszcie historycznym zniekształca wyniki i bilans, ale umożliwia kontrolę ksiąg

rachunkowych, ponadto wolne jest od subiektywnych ocen wartości w przeciwieństwie np. do wyceny według bieżącej wartości rynkowej.

(U. o. r.: art. 23, ust.1 pkt 4 „kwota i data zapisu zdarzenia powinny być rejestrowane w odpowiedniej do daty zdarzenia wartości”).

Według MSR wyróżnia się takie zasady wyceny: zasadę kosztu historycznego, kosztu bieżącego, ceny sprzedaży i wartości bieżącej, wartości godziwej. Znowelizowana ustawa o rachunkowości dopuszcza stosowanie przy wycenie w niektórych sytuacjach: cenę rynkową netto, wartość godziwą, zdyskontowaną wartość w przypadku lokat związanych z rezerwami zakładów ubezpieczeń.

Zasada konserwatyzmu

Określa, w jakiej kwocie przychód w rachunkowości może być uznany, zidentyfikowany. Ma za zadanie zabezpieczyć przed zbyt optymistycznym wizerunkiem jednostki gospodarczej. Przy alternatywnych dopuszczalnych metodach, należy wybrać najbardziej konserwatywną tzn. taką, która rozpoznaje koszty i straty w momencie, kiedy one są tylko prawdopodobne, natomiast przychody i zyski wtedy, kiedy one rzeczywiście są pewne. Przejawem tej zasady jest zasada ostrożnej wyceny.

(U. o. r.: art. 7 poszczególne składniki aktywów i pasywów wycenia się z zachowaniem zasady ostrożności, czyli z uwzględnieniem odpisów amortyzacyjnych, trwałej utraty wartości, rezerw na znane ryzyko itp. art. 8, ust. 1, jej aspekt

- zasada ostrożnej wyceny „należy zapewnić wyodrębnienie w rachunkowości wszystkich zdarzeń istotnych do oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki, przy zachowaniu zasady ostrożności”).

Zasada realizacji

Określa ona, w jakim okresie sprawozdawczym można uznać przychód. W myśl tej zasady zachowane muszą być jednocześnie dwa elementy, aby można było w danym okresie zidentyfikować przychód: a mianowicie: zrealizowany przedmiot transakcji i kwota przychodu rzeczywiście pewna. (U. o r.: art. 6, ust. 1, „należy w księgach ująć wszystkie osiągnięte przychody oraz obciążające ją koszty związane z przychodami dotyczące danego roku obrotowego niezależnie, od terminu ich zapłaty”).

Zasada okresowości

W księgach rachunkowych występuje zjawisko okresowości charakteryzujące się tym, iż księgi rachunkowe funkcjonują w ciągu roku obrotowego, natomiast sprawozdania finansowe sporządzane są za dany okres sprawozdawczy, którym może być kwartał, bądź rok obrotowy.

(U. o r.: art. 3. ust.1 pkt. 8 i 9 „okres sprawozdawczy - rozumie się przez to okres za który sporządza się sprawozdania finansowe: rok obrotowy - rozumie się przez to rok kalendarzowy lub inny okres trwający 12 miesięcy”).

4. Ewolucja rachunkowości w Polsce na tle rozwiązań międzynarodowych

Na obecny kształt polskiej rachunkowości złożyły się cztery zasadnicze etapy, co zostało przedstawione graficznie na schemacie nr 2.

1) Okres centralnego planowania do 1991 roku

Stosowano wówczas, co prawda, jednolite zasady rachunkowości, ale właściwe tylko w krajach zrzeszonych w ramach



Schemat nr 2. Etapy powiązania polskiego prawa bilansowego z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości i Dyrektywami Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne.

RWPG, a wynikały one z regulacji rządowych podporządkowanych polityce centralnego planowania oraz systemowi fiskalnemu. Wprowadzony został wówczas jednolity plan kont wynikający z potrzeb informacyjnych komitetów PZPR, zjednoczeń, ministerstw. Prowadzenie ksiąg rachunkowych podporządkowane było nadrzędnej roli systemu podatkowego. Przyjęty w tym czasie w Polsce - kilka lat po zakończeniu drugiej wojny - model rachunkowości radzieckiej w zasadzie przetrwał aż do roku 1991.

2) Okres przejściowy od roku 1991 do 1994

Transformacja gospodarki w kierunku wolnego rynku, a co za tym idzie proces powolnego upodobniania do rachunkowości krajów Unii Europejskiej, próba wdrażania dyrektyw unijnych z zakresu rachunkowości oraz niektórych standardów międzynarodowych zawartych w rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie rachunkowości (Dz. U., nr 10, poz. 35 z 1991 r.).

3) Okres znacznego wpływu dyrektyw UE oraz MSR lata 1995-2001

Cechuje go wdrażanie niektórych dyrektyw oraz MSR-ów w formie regulacji najwyższej rangi, czyli ustawy o rachunkowości z dnia 29 listopada 1994 roku (Dz. U., nr 129, poz. 541), obowiązującej od 01.01.1995 roku.

4) Okres zgodności z uregulowaniami międzynarodowymi po 2002 roku

Jest to okres pełnego upodobnienia do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości oraz stosowania zgodnej polityki rachunkowości z wyznaczoną strategią przez Komisję Unii Europejskiej. Główny wpływ ma przyjęta nowelizacja ustawy o rachunkowości zawarta w Dz. U. z 2000 r., nr 113, poz. 1186, obowiązująca od 01.01. 2002 roku.

Reguluje ona nowe zagadnienia dotyczące: instrumentów finansowych, fuzji i przejęć spółek, kontraktów długoterminowych, leasingu, konsolidacji sprawozdań finansowych. Wprowadza za MSR-1 nowe definicje aktywów, pasywów, kosztów, przychodów oraz nowe formy i treści sprawozdań finansowych dla wszystkich jednostek gospodarczych z wydzieleniem banków i zakładów ubezpieczeń.

Szczególne znaczenie nabiera także powołanie w 2002 r. polskiego Komitetu Standardów Rachunkowości do ciągłej współpracy z Radą Międzynarodowych Standardów Rachunkowości na mocy rozporządzenia ministra finansów z dnia 28 listopada 2001r. w sprawie zakresu działania i sposobu organizacji Komitetu Standardów Rachunkowości (Dz. U., nr 140, poz. 1580). Należy sadzić, iż jego rola w procesie standaryzacji i harmonizacji rachunkowości będzie znaczna, bowiem zostanie zapewniony ciągły dostęp do przyszłych światowych rozwiązań. Do zakresu działania krajowego komitetu należą cztery główne zadania:

- wydawanie krajowych standardów rachunkowości oraz przegląd i aktualizacja istniejących,
- opiniowanie projektów aktów prawnych w zakresie rachunkowości,
- analiza Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, standardów rachunkowości opracowanych w innych krajach, a także dyrektyw Unii Europejskiej,
- współpraca z międzynarodowymi organizacjami do spraw standaryzacji rachunkowości.

W celu zapewnienia prawidłowej realizacji swoich zadań, komitet może: powoływać zespoły dla rozpatrzenia poszczególnych zadań, zlecać wykonanie ekspertyz, przygotowywać opracowania, przekazywać projekty standardów do szerokiej konsultacji, np. dzięki publikowaniu ich na łamach wydawnictw specjalistycznych z zakresu rachunkowości.

Reasumując, powołanie krajowego komitetu stanowi znaczny krok w drodze zbliżenia naszej rachunkowości do uregulowań międzynarodowych zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

5. Wpływ dyrektyw Unii Europejskiej na kształt polskiej rachunkowości

Podstawowe znaczenie dla harmonizacji zasad rachunkowości w krajach członkowskich Unii Europejskiej oraz w Polsce miały następujące dyrektywy z zakresu rachunkowości:

- Dyrektywa Czwarta (1978). O rocznych zamknięciach rachunkowych spółek o określonych formach prawnych. Jest to najważniejsza regulacja prawna, bowiem reguluje podstawowe zasady prowadzenia rachunkowości i sporządzania sprawozdań finansowych. Celem tej dyrektywy jest umożli-

wienie wglądu w sytuację majątkową, finansową oraz przepływy pieniężne.

- Dyrektywa Siódma (1983). O skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych, ich przygotowaniu, weryfikacji i publikacji.
- Dyrektywa Ósma (1984). W sprawie zatwierdzania osób odpowiedzialnych za prowadzenie statutowej rewizji finansowej.
- Dyrektywa IV BIS (1986). Dotyczy rocznego sprawozdania finansowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego banków i innych instytucji finansowych.
- Dyrektywa (1989). W sprawie obowiązków oddziałów instytucji kredytowych i finansowych utworzonych w krajach członkowskich, ale posiadających centrale poza krajami UE.

Reforma polskiej rachunkowości, polegająca w głównej mierze na dostosowywaniu rachunkowości do przepisów unijnych rozpoczęła się w 1991 roku. Pierwsze przepisy dostosowujące polską rachunkowość do rozwiązań europejskich zostały opublikowane w postaci rozporządzenia ministra finansów w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości zawartego w Dz. U., nr 10, poz. 35 z 1991 r. To rozporządzenie uwzględniało pewne rozwiązania europejskie (IV dyrektywa UE) a także niektóre międzynarodowe standardy. Przedstawiało ogólne reguły w zakresie dokumentacji, prowadzenia ksiąg rachunkowych, inwentaryzacji, wyceny aktywów i pasywów bilansu oraz ustalenia wyniku finansowego w wariantach kalkulacyjnym i porównawczym rachunku wyników. Od 1991 roku rozpoczyna się okres przybliżania rachunkowości polskiej do rozwiązań światowych, aczkolwiek pozostają jeszcze duże rozbieżności, bowiem brak w przepisach prawnych „Sprawozdania z przepływu środków pieniężnych”, słabe uwypuklenie koncepcji ostrożnej wyceny, odmienne traktowanie zysków i strat nadzwyczajnych niż w standardach, również zbyt niskie stawki amortyzacyjne itp.

Za istotny fakt na drodze do zbliżenia z przepisami unijnymi należy uznać ustawę o rachunkowości z 1994 roku. Głęboka reforma w znacznym stopniu dostosowała polską rachunkowość do zasad obowiązujących w krajach Unii Europejskiej. Treść i układ sprawozdań finansowych zawarty w ustawie wynikał z wybranych przez Polskę dopuszczalnych opcji w ramach dyrektyw UE. Czwarta dyrektywa dopuszcza dwa układy bilansu i cztery układy rachunku zysków i strat. Polska wybrała jeden typ bilansu - bilans dwustronny, odrzucając opcję, w której od aktywów odejmowane są zobowiązania. Przyjęła natomiast wszystkie cztery układy rachunku zysków i strat, dwa porównawczego i dwa kalkulacyjnego.

Podkreślić można fakt, że polska rachunkowość, jako jedna z pierwszych przyswoiła sobie IV i VII Dyrektywę wprowadzając ją w życie gospodarcze ustawami o rachunkowości oraz o biegłych rewidentach i ich samorządzie.

Reasumując, wdrożenie ustawy z 1994 roku nie oznacza jeszcze, iż nastąpiło pełne zharmonizowanie naszych przepisów z wymogami stawianymi przez wszystkich użytkowników sprawozdań finansowych; dotyczy to w głównej mierze spółek publicznych, które zobowiązane są do przedstawiania dodatkowych informacji i stosowania zasad niektórych MSR, czy też spółek będących własnością koncernów zagranicznych, które zmuszone są swoje sprawozdania finansowe dostosowywać do wymogów kraju siedziby koncernu.¹⁹

Kraje członkowskie UE od 1995 roku dążą do unifikacji dyrektyw z zakresu rachunkowości z MSR i taką też politykę przyjęła Polska, czego przejawem jest nowelizacja ustawy o rachunkowości z 2000 roku bazująca na MSR. Krajowa ra-

¹⁹ K. Hulle, *Perspektywy harmonizacji rachunkowości - europejski punkt widzenia*, „Rachunkowość” nr 1/1998, s. 4.

chunkowość zawiera współczesne rozwiązania w dziedzinie rachunkowości światowej w postaci przyjęcia do swoich rozwiązań prawnych tych międzynarodowych standardów rachunkowości, które nie były sprzeczne z dyrektywami UE. Uwzględnia także niektóre osiągnięcia nauki i praktyki rodzimej rachunkowości.

Podsumowanie

Idea integracji europejskiej dotyczy również systemu informacyjnego rachunkowości jako globalnego języka komunikacji w działalności gospodarczej, poprzez jego międzynarodowe ujednolicenie w postaci Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Od 1995 roku następuje odejście od stanowienia europejskiego prawa w zakresie rachunkowości w postaci dyrektyw UE, na rzecz wspierania wysiłków Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w zakresie światowej standaryzacji i harmonizacji rachunkowości. Komisja Unii Europejskiej powołała w 2001 roku do tego celu dwie organizacje, są nimi:

- 1) Europejska Grupa Doradcza od 2001 ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG),
- 2) Komitet ds. Regulacji Rachunkowości (ARC).

Współcześnie następuje ustawiczne harmonizowanie różnicowania standardów i ujednolicanie polityki prowadzenia rachunkowości w poszczególnych krajach świata poprzez aktywną działalność wielu organizacji międzynarodowych oraz nowo powstających krajowych komitetów standardów współpracujących z Radą MSR. W 2001 roku na mocy nowej konstytucji z 2000 roku dokonano głębokiej restrukturyzacji Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Obecnie polska rachunkowość jest w pełni nowoczesna. Zmiana zasad rachunkowości w Polsce to nie tylko zmiana prawodawstwa, wynikająca z uwzględnienia międzynarodowych i unijnych norm, ale przede wszystkim konieczność dostosowania polskiej rachunkowości do wymogów rynkowych. To właśnie transformacja systemowa - przechodzenie do gospodarki wolnorynkowej - spowodowała te zmiany.

Polska znowelizowana ustawa o rachunkowości z 2000 roku, a obowiązująca od 1 stycznia 2002 r. w pełni przyjęła do sporządzania sprawozdań finansowych sześć głównych zasad zawartych w MSR-1. Zawiera ponadto ujednolicone międzynarodowo elementy sprawozdania finansowego. Aby uelastyczyć i przyspieszyć proces standaryzacji prawa bilansowego, powołano Krajowy Komitet Standardów do ścisłej współpracy z Radą MSR.

Polskie, znowelizowane od 2002 roku, prawo bilansowe oparte zostało na Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, zgodnych z polityką Komisji Europejskiej.

LITERATURA

1. Bailey G. T., Wild K., *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości w praktyce*, Deloitte & Touche FRR w P, Warszawa 2000.
2. Dziuba-Burczyk A., *Dyrektywy Unii Europejskiej a podstawy prawne polskiej rachunkowości*, „Ad Meritum”, Fundacja Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji, nr 1, 1995.
3. Hulle K., *Perspektywy harmonizacji rachunkowości - europejski punkt widzenia*, „Rachunkowość”, nr 1/1998.
4. Jaruga A., P. Kabalski, *Znowelizowana ustawa o rachunkowości a standardy międzynarodowe*, ODiDK, Gdańsk 2001.
5. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, International Accounting Standards Committee Foundation 2001.
6. *Rachunkowość Międzynarodowa*, red. L. Bednarski. J. Gierusz, PWE, Warszawa 2001.
7. Surdykowska S T., *Rachunkowość międzynarodowa*. Zakamycze, Kraków 1999.
8. Winiarska K., *Rachunkowość przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Szczecin 2000.

Akty prawne

1. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 listopada 1994. (Dz. U., nr 129, poz. 541).
2. Ustawa o zmianie ustawy o rachunkowości (Dz. U. z 2000 r., nr 113, poz. 1186).
3. Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości (Dz. U., nr 10, poz. 35 z 1991 r).
4. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 28 listopada 2000 r. w sprawie zakresu działania i sposobu organizacji Komitetu Standardów Rachunkowości (Dz. U., nr 140, poz. 1580).

Uwarunkowania równości oszczędności i inwestycji

1. Przepływ informacji a Keynesowska równość oszczędności i inwestycji

Definicja Keynesa, dotycząca równości oszczędności i inwestycji jest trudno osiągalna w przypadku braku pełnej informacji. Oszczędzający nie znają potrzeb gospodarki w zakresie inwestycji, a inwestujący mogą tylko oceniać wielkość zgromadzonych oszczędności, które są do dyspozycji. Przekroczenie pewnych wielkości z powodu ich przeszacowania na skutek braku dostępu do informacji prowadzi do zmiany parametrów decydujących o funkcjonowaniu całej gospodarki (podniesienie stopy procentowej, inflacja, nadmierny spadek lub wzrost popytu nie skorelowany ze zmianami produkcji). Reasumując, można stwierdzić, iż nie tylko same proporcje oszczędności i inwestycji, ale także informacje o ich wielkości grają zasadniczą rolę dla funkcjonowania gospodarki. Zarówno nadmiar oszczędności w stosunku do inwestycji (prowadzący do spadku popytu), jak i ich niedobór przy nadmiernym optymizmie w ocenie wielkości wolnych środków (poprzez mechanizm przeinwestowania i konieczność szukania źródeł finansowania przy zmienionych już warunkach, np. wyższej stopy procentowej) może doprowadzić do zjawiska dekonunktury.

Powraca tu problem postępu technicznego w ujęciu J. Schumpetera. Jeśli w jakimś okresie wskutek „wyroju” wynalazków następuje konieczność zaangażowania dużych środków w inwestycje (obecnie np. rozbudowa sieci nadajników bezprzewodowych telefonów cyfrowych, nowoczesnych autostrad z infrastrukturą), to czy przy niezmienionej skłonności do

oszczędzania, może to doprowadzić do przegrzania koniunktury. Należy tu wziąć pod uwagę zaangażowanie kapitału zagranicznego, który oczekuje zwrotu poniesionych nakładów z zysku poprzez mechanizm stopy procentowej. Kapitał ten musi być jednak zaangażowany długoterminowo, gdyż wzrost produkcji wynikający z wykorzystania oddanych do użytku inwestycji nastąpi dopiero w długim okresie.¹ Pozostaje nie rozwiązana kwestia, w jakiej proporcji może uczestniczyć w długoterminowych projektach kapitał krajowy, pochodzący w dużej części z oszczędności przy niezmienionej stopie i skłonności do oszczędzania, bez obawy o przegrzanie koniunktury. Krajowi pożyczkodawcy, depozytariusze banków przy długim okresie, na który ma być ulokowany kapitał żądają wysokich stóp procentowych, a w razie niedotrzymywania terminów oddania do użytku inwestycji i braku zysków, zmniejszą swoje zaangażowanie doprowadzając do podwyższenia stopy procentowej. To może powodować konieczność szukania jeszcze droższych źródeł finansowania i spadku opłacalności inwestycji, a w konsekwencji dekoniunkturę.

Konstrukcja definicji równości oszczędności i inwestycji zrealizowanych w gospodarce zamkniętej (bez przepływów międzynarodowych) budzi pewne wątpliwości. Aby je wyjaśnić należy najpierw skoncentrować rozważania na poziomie rzeczywistych dóbr produkowanych w gospodarce (nazwijmy go poziomem rzeczowym), a następnie na poziomie pieniężnym.

Na poziomie rzeczowym w danym okresie wytworzona zostaje w gospodarce pewna ilość dóbr, z których część ulega konsumpcji, a pozostała część jest zaoszczędzana.

¹ Por. P. Glikman *Inwestycje u wzrost gospodarczy Polski „Gospodarka Narodowa”* 1997, nr 7-8, s. 1-10.

Jeśli jednak część owych oszczędzonych dóbr nie służy wytworzeniu nowych dóbr (deprecjonując się tym samym bezużytecznie, co problematycznie nazywane bywa inwestycją w zapasy), to trudno je wliczyć w zakres inwestycji. W okresie tym powstaje sytuacja nadwyżki oszczędności nad inwestycjami w ujęciu zrealizowanym.

Jeśli wprowadzimy element dynamiki do przedstawionych rozważań, to sytuacja może po pewnym czasie ulec zmianie i w konsekwencji doprowadzić do wyrównania oszczędności i inwestycji. Mianowicie tak rozumiana nadwyżka oszczędności nad poziom inwestycji doprowadzi do zwiększenia zapasów, spadku produkcji, zmniejszenia dochodów, a więc i oszczędności, aż do wyrównania ich z inwestycjami. Nie zmienia to jednak faktu, iż w jednym okresie, nawet z pozycji *ex post*, nie musi występować zakładana przez Keynesa definicyjna równość. Nie może natomiast z tego punktu widzenia dojść do nadwyżki inwestycji nad oszczędnościami, gdyż przeczyłoby to idei konsumpcji. Możemy przeznaczyć na rzecz wytwarzania nowych dóbr tylko te dobra, których nie skonsumowaliśmy, a więc część zaoszczędzoną. Gdybyśmy w danym okresie inwestowali więcej dóbr niż oszczędzali (wyłączając tu analizę dynamiczną przepływów między okresami oraz przepływy międzynarodowe) musielibyśmy tym samym uznać część konsumpcji za inwestycje. Uwzględniając analizę dynamiczną, można oczywiście zainwestować więcej w danym okresie niż oszczędzić, ale nadwyżka ta pochodzić musi z okresów wcześniejszych, kiedy oszczędności przekraczały inwestycje.

W gospodarce otwartej przewaga inwestycji nad oszczędnościami narodowymi pochodzić też może z deficytu obrotów kapitałowych. Warto przy tym zwrócić uwagę na występującą w danych statystycznych kategorię akumulacji. Pojęcie to od strony wydatków oznacza nakłady brutto na środki

trwale i środki obrotowe. Od strony dochodów jest różnica pomiędzy produktem krajowym brutto z jednej strony, a spożyciem i deficytem lub nadwyżką handlową z zagranicą z drugiej strony.² Możliwa jest sytuacja, kiedy wzrost eksportu przy stałym PKB powoduje spadek krajowej akumulacji mierzonoj w krajowych aktywach, a równocześnie wzrastają oszczędności o kwotę wierzytelności z tytułu wzrostu eksportu, pomniejszającego konsumpcję.

Równość oszczędności i inwestycji *ex post* jest równie rzadka jak *ex ante*. Nadwyżki jednej wielkości nad drugą zdają się zatem, także w ujęciu *ex post* oscylować, w wyniku przepływów między okresami, wokół poziomu równowagi, który stanowi równość obu tych wielkości.

Sprawa komplikuje się nieco, jeśli przejdziemy na poziom pieniężny. Należy wówczas uwzględnić możliwość kreacji pieniądza w systemie kredytów bankowych. Wykreowane w ten sposób pieniądze możemy uznać za reprezentacje dóbr, które zostaną dopiero wytworzone w działalności gospodarczej finansowanej za pomocą owego kredytu. Powstają w ten sposób swoście rozumiane przepływy nie tylko z okresów przeszłych, ale także i przyszłych. Z drugiej strony należy wziąć pod uwagę środki służące tezauryzacji, czyli „magazynowania” beczynnych rezerw (ang. *hoarding*, niem. *Hort*). Z pewnym zastrzeżeniem środkom tym można przypisać wspomniane wcześniej dobra oszczędzane, lecz nie inwestowane. Z takim rozumieniem beczynnych rezerw zarówno w postaci rzeczowej, jak i pieniężnej koliduje teoria Keynesa, w której zapasy powiększają inwestycje (dla uzyskania równości $C+S=C+I$). Nie wydaje się to słuszne, jeśli uznać inwestycje za działania wykorzystujące zasoby do wytworzenia nowych środków, czego zapasy automatycznie nie

² Por. objaśnienia do Rocznika Statystycznego GUS 1996.

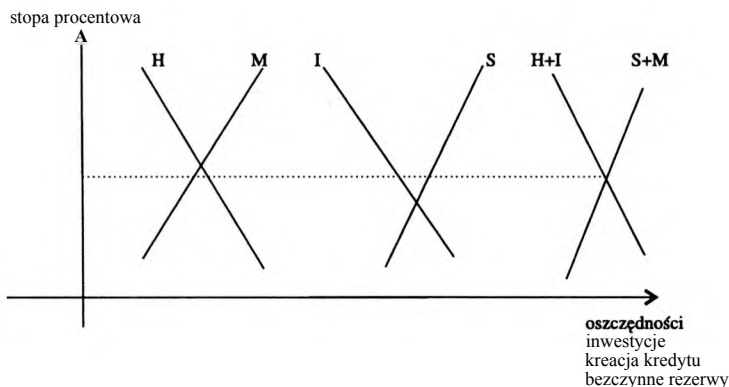
czynią. Na problem ten zwrócił pewną uwagę A. P. Lerner w teorii procentu opartej na funduszach pożyczkowych. Jeśli przez M oznaczmy podaż wynikającą z udzielonych kredytów netto, przez H zaś popyt netto na cele tezauryzacji (magazynowania beczynnych rezerw), wówczas w równowadze:

$$H + I = S + M$$

lub

$$I - S = M - H.$$

W ujęciu pieniężnym zatem, jeśli oszczędności przewyższają inwestycje, to beczynne rezerwy przekraczają wartość kreacji kredytu netto. W odwrotnym zaś przypadku akcja kredytowa daje nadwyżkę nad wspomnianymi rezerwami. Uproszczoną liniową zależność stopy procentowej od przedstawionych wielkości prezentuje rys.1.



Rys. 1. Zależność stopy procentowej od oszczędności (S), inwestycji (I), kreacji kredytu netto (M), oraz beczynnych rezerw (H) w ujęciu pieniężnym
Źródło: opracowanie własne.

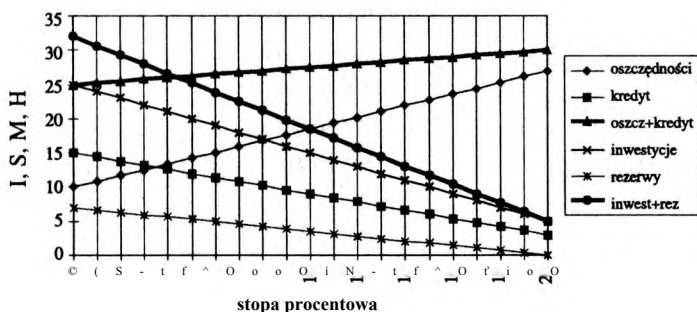
Równość beczynnych rezerw i kreacji kredytu netto warunkująca równość oszczędności i inwestycji w tym ujęciu zachodzi zapewne niezwykle rzadko, co także podważa rów-

ność oszczędności i inwestycji. Wielkość beczynnych rezerw zależy od wielu czynników. Są nimi nastroje przedsiębiorców co do opłacalności inwestycji, rozwój systemu bankowego i przyzwyczajenia ludności co do preferencji płynności własnych zasobów, spekulacja na rynkach pieniężnych powodująca przetrzymywanie płynnych rezerw w oczekiwaniu na lepszy moment (np. wzrost stopy procentowej) do zainwestowania. Podobnie rzecz ma się w przypadku kreacji kredytu netto, którego wartość zależy także od administracyjnych decyzji, np. o wymaganym przez bank centralny procencie rezerw obowiązkowych w stosunku do wkładów. Wielość czynników i fakt nieco odmiennego uwarunkowania funkcjonowania obu rynków powoduje, iż różnica oszczędności i inwestycji oscyluje wokół poziomu równowagi także w ujęciu pieniężnym.

Rozpatrywanie stopy procentowej w funkcji wspomnianych zależności niesie ze sobą pewną pułapkę. Można się zgodzić, że wraz ze wzrostem kreacji kredytu wzrasta stopa procentowa jak to ma miejsce na rys. 1. Co się jednak stanie, jeśli założymy, iż to stopa procentowa jest zmienną niezależną, co zresztą do pewnego stopnia ma miejsce w przypadku administracyjnego wpływu na nią przez bank centralny. Wówczas zależność staje się wręcz odwrotna: wraz ze wzrostem stopy procentowej kreacja kredytu maleje. Pociąga to za sobą konsekwencje dla równości oszczędności i inwestycji. Oszczędności gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw, łącznie z kreacją netto kredytów tworzą podaż funduszy pożyczkowych. Popyt natomiast na te fundusze składa się z popytu inwestycyjnego oraz popytu na beczynne rezerwy gotówkowe. Dodatni znak współczynnika nachylenia krzywej oszczędności względem stopy procentowej sumuje się z ujemnym znakiem krzywej kreacji kredytu netto. Przewaga wartości bezwzględnej współczynnika jednej z krzywych de-

cyduje, czy podaż funduszy pożyczkowych będzie miała dodatni, czy też ujemny charakter w stosunku do zmian stopy procentowej.

Na rys. 2. przedstawiono liniową (ze względów praktycznych) zależność wspomnianych zależności od stopy procentowej.



Rys. 2. Liniowa zależność oszczędności (S), kreacji kredytu netto (M), podaży funduszy pożyczkowych (S+M), inwestycji (I), rezerw (H) oraz popytu na fundusze pożyczkowe (I+H) w funkcji stopy procentowej

Źródło: opracowanie własne.

Przewaga kreacji kredytu netto nad beczynnymi rezerwami pozwala w wymiarze pieniężnym na nadwyżkę inwestycji nad oszczędnościami bez zwiększania stopy procentowej, a nawet przy jej niższej wartości od tej, jaką wyznacza przecięcie samych oszczędności i inwestycji. Pozostaje otwartą kwestia, co jest bardziej elastyczne względem stopy procentowej: oszczędności czy kredyty. Jeśli to kredyty zachowują większą elastyczność,³ wówczas wzrost stopy procentowej powoduje zmniejszenie podaży funduszy pożyczkowych.

¹ Por. S. Mynarski *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa

2. Rola oszczędności gospodarstw domowych

Brak dostatecznej ilości krajowych oszczędności może wywołać daleko idące konsekwencje prowadzące nawet do poważnego kryzysu gospodarczego. Niebezpieczeństwo to występuje szczególnie wyraźnie, jeśli towarzyszy mu deficyt budżetowy. Wówczas wystąpić może poniższy łańcuch zdarzeń: niedostatek krajowych oszczędności oraz deficyt budżetowy —► konieczność podniesienia stóp procentowych dla pozyskania zagranicznych kupców obligacji i bonów —► zakup złotych za waluty obce w celu uzyskania środków na zakup krajowych papierów dłużnych —► wysoki kurs złotówki —► podniesienie opłacalności importu i spadek eksportu —► wzmożony zakup dóbr i usług z zagranicy —► rosnący deficyt handlowy —► wyczerpywanie się rezerw dewizowych na płatności zagraniczne, np. spłatę zadłużenia —► zakup dewiz na rynkach walutowych —► spadek wartości krajowej waluty —► wzrost inflacji —► wycofywanie kapitałów zagranicznych (w pierwszym rzędzie spekulacyjnych) —► dalsze podniesienie stóp procentowych —► możliwość kryzysu w wyniku braku środków na planowane i rozpoczęte (przy niższych stopach procentowych i dostatku kapitałów zagranicznych) inwestycje oraz wywołany tym spadek dochodu.

W teorii ekonomii nie ma zgodności, co do tego, czy deficyt handlowy sam w sobie jest wyłącznie niekorzystnym zjawiskiem dla gospodarki danego kraju.⁴ Przeciwnego zdania są np. monetarzyści. Twierdzą oni, że deficyt ten może być korzystny dla państw rozwijających się. Klucz do rozstrzygnięcia tych kontrowersji leży zapewne w tym, co jest finansowane w danym kraju za pomocą deficytu handlowego. Jeśli środki finansowane deficytem przeznaczone są na kon-

* M. Fel'stein, Ch. Horioka *Domestic Saving and International Capital Flows*, „Economic Journal” 1980 nr 90(358).

sumpcję, przyniesie to - już po niedługim czasie - bardzo negatywne skutki, które wynikają z opisanego wcześniej procesu. Finansowanie natomiast deficytem inwestycji, szczególnie tych w najnowocześniejszych gałęziach przemysłu, ma szansę przynieść rozwijającemu się krajowi zapewne bardzo pozytywne skutki. Niebezpieczeństwo może tu się kryć tylko w przeinwestowaniu skutkującym przegrzaniem koniunktury. Następuje wówczas brak środków na dokończenie zbyt szeroko zakrojonych inwestycji, które choć nowoczesne, nie pozwalają na generowanie w odpowiednim czasie dochodów. Szczególne ryzyko to zachodzi wówczas, gdy brak jest na rynku środków pochodzących z oszczędności, które mogłyby być wówczas wykorzystane na dokończenie procesu inwestowania. Inną pozytywną stroną deficytu handlowego może być czasowe zmniejszenie presji inflacyjnej. Wzrastający popyt, który skierowałby się na krajowe produkty (w warunkach bliskich pełnego wykorzystania zasobów) musiałby spowodować wzrost cen. Konkurencja na rynkach zagranicznych i niewielki udział jednego kraju w globalnym handlu nie wymusi wzrostu cen przy zakupach towarów zagranicznych. Osobną sprawą pozostaje potem wyrównanie deficytu handlowego, co staje się tym trudniejsze, im więcej środków przeznaczono na konsumpcję w stosunku do inwestycji w nowoczesne dziedziny przemysłu lub usług.

Odwracając problem, można zauważyć, iż deficyt budżetowy jest w stanie zakłócić wewnętrzną równowagę oszczędności i inwestycji. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, między oszczędnościami a inwestycjami nie musi zachodzić arytmetyczna równość.⁵ Niepełne wykorzystanie oszczędności przez inwestycje prywatne, zachodzące głównie w okresach dekonunktury, może służyć finansowaniu wydatków państwo-

⁵ Por. M. Belka *Reaganomika - sukces czy porażka*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1991, s. 182.

wych z krajowych środków poprzez emisję obligacji. Natomiast przewaga inwestycji nad oszczędnościami wymusza transfer kapitału zagranicznego. W kwestii oszczędności i deficytu budżetowego oryginalne, choć ostro krytykowane stanowisko zajął Robert Barro.⁶ Jego zdaniem nie ma znaczenia, czy wzrost wydatków państwowych finansowany jest z oszczędności prywatnych przez emisję obligacji, czy przez podniesienie podatków. Wykup obligacji i dochody z odsetek są najczęściej według tej koncepcji finansowane przez podniesienie podatków, co obciąża następne pokolenia. Ludzie mając tego świadomość nie czują się bogatsi i nie chcą obniżyć standardu życia swych dzieci zwiększając bieżące oszczędności dla przekazania ich w formie bezpośredniego transferu następnym pokoleniom. Ograniczenie konsumpcji hamuje popyt, a deficyt budżetowy może nadal być pokrywany z rosnącego funduszu oszczędności społecznych. Oprócz częstych zarzutów stawianych tej koncepcji, takich jak „wypychanie” inwestycji prywatnych przez państwowe, czy podwyżka stopy procentowej przy wysokiej emisji obligacji do uwag takich można dołączyć jeszcze inne. Wzrost podatków wpływa najczęściej na spadek oszczędności gospodarstw domowych, natomiast emisja obligacji przyczynia się do zwiększania oszczędności. Kwestia ta jest omówiona w części dotyczącej mikroekonomicznych uwarunkowań oszczędzania.

Na poziome makroekonomicznym należy zauważyć, iż skutek wydatków państwowych, finansowanych podniesieniem podatków lub zwiększeniem emisji obligacji, zależy od celu tych wydatków. Nieprzemyślane wydatki państwowe zmniejszające pozornie nierówności społeczne mogą w przy-

⁶R. J. Barro, *Are Government Bonds Net Wealth?* „Journal of Political Economy” listopad-grudzień 1974, nr 6; najobszerniejsza krytyka tej koncepcji przez J. Tobina *Asset Accumulation and Economic Activity*, The University of Chicago Press, Chicago 1979.

szłościę wręcz pogłębić. Wydatkowanie deficytu finansowego obligacjami, na zwiększenie konsumpcji osób biedniejszych, w przyszłości obrócić się może przeciwko tej grupie ludności. Beneficjentami odsetek i środków z wykupu obligacji staną się przecież te osoby (lub ich dzieci), których stać było na oszczędzanie w poprzednich okresach, a spłatą obciążeni zostaną także (lub przede wszystkim) ci, którym zwiększono konsumpcję. Wobec tego można wnioskować, iż finansowanie deficytu obligacjami jest właściwe, jeśli środki uzyskane z tego tytułu służą finansowaniu inwestycji podnoszących ogólny poziom dobrobytu. Jeśli natomiast chodzi o wyrównanie poziomu konsumpcji różnych warstw społecznych lepsza wydaje się tu metoda podniesienia podatków od najwyższych dochodów, co jednak obniżyć może ogólny poziom rozwoju, w wyniku zmniejszenia oszczędności i inwestycji. W literaturze przeważa pogląd,⁷ że jednostki nie w pełni uwzględniają w swoich decyzjach potrzeb przyszłych pokoleń. Prowadzi to do wniosku, że oszczędności prywatne nie zwiększają się o tyle, o ile wzrasta deficyt budżetowy. Bernheim i Shoven⁸ podają wskaźnik niwelowania deficytu budżetowego wzrostem oszczędności prywatnych na poziomie od 0,2 do 0,5 skłaniając się raczej do tej dolnej granicy.

Reasumując rozważania na temat roli oszczędności we wzroście gospodarczym warto przytoczyć jeszcze wyniki badań,⁹ które wskazują, że przyspieszenie tempa wzrostu dochodu wyprzedzało wzrost stóp oszczędzania. W badaniach tych tempo wzrostu jako zmienna niezależna korelowała ze

⁷B. Liberda, *Oszczędności w teoriach konsumpcji i wzrostu*, „Ekonomista”, 1996, nr 3, s. 335.

* D. Bernheim, J. B. Shoven *National Saving and Economic Performance*, University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 82.

⁴ R. Summers, A. Heston, *The Penn World Trade: An Expanded Set of International Comparisons 1950-1988*, „Quarterly Journal of Economics” 1991 vol. 106, s. 327-368.

stopą oszczędności (dla 22 krajów OECD i 42 innych krajów) na poziomie od 0,26 do 0,35. Według innych - obejmujących dłuższy okres - badań¹⁰ korelacja ta wynosiła nawet od 0,58 do 0,67.

Podaż oszczędności jest zatem tylko jednym z czynników wpływających na wolumen inwestycji." Wśród innych czynników można wymienić:

- 1) oczekiwania przedsiębiorców, co do przyszłej produkcji lub zysków, wpływające na popyt inwestycyjny,
- 2) ceny dóbr inwestycyjnych i ich podaż zależna od decyzji producentów tych dóbr,
- 3) pomysły sprzyjające innowacjom technologicznym,
- 4) stopy procentowe.

Ten ostatni czynnik może w istotny sposób wpływać zarówno na popyt, jak i na podaż środków na inwestycje. Wpływ na podaż ujmuje tzw. doktryna dostępności.¹² Mówi ona, że nawet niewielka wyższa stopy procentowej powoduje zmniejszenie skłonności do udzielania pożyczek przez banki. Wiąże się to z tym, iż wzrost stopy procentowej powoduje często spadek kursów papierów wartościowych, w tym najbardziej płynnych obligacji i bonów skarbowych, kupowanych przez banki. Rozszerzenie działalności kredytowej powoduje konieczność zgromadzenia przez banki wolnych rezerw gotówkowych, a więc sprzedaży wysoce płynnych aktywów.

¹⁰ A. Maddison, *A Long Run Perspective on Saving*, University of Groningen, Research Memorandum 1991 nr 443.

¹¹ Ch. D. Carroll, D. N. Weil, *Saving and Growth: a Reinterpretation* National Bureau of Economic Research, Working Paper nr 4470.

M. M. Hutchison, *Budget Policy and the Decline of National Saving Revisited*, Bank for International Settlements, Economic Paper nr 33, 1992, s. 5.

D. J. Smyth, *Toward a Theory of Saving* „The Economics of Saving” Gapiński (wyd.), Boston-London 1992.

ⁿ R. V. Roosa, „Interest Rates and the Central Bank” „Money, Trade and Economic Growth. Essays in Honor of John Henry Williams”, Macmillan, New York 1951, s. 270-295.

W tej sytuacji oznacza to tym samym straty kapitałowe, czego banki wolą uniknąć. Doktryna dostępności straciła jednak na popularności w ostatnim dziesięcioleciu. Doszło do tego z powodu powstania na międzynarodowych rynkach pieniężnych nowych instrumentów służących szybkiej mobilizacji wolnych środków pieniężnych.

Innym źródłem kapitału - praktycznie w ogóle nie docenianym w teoriach ekonomicznych są pomysły służące postępowi technicznemu.

W takim rozumieniu kapitał może brać się, z ekonomicznego punktu widzenia, niejako „znikąd” (z udziałem nieużytecznych początkowo produktów natury), i nie być kompletnie w tej części związany z oszczędnościami. Aby to wyjaśnić można przytoczyć przykład takich pierwiastków, jak krzem, gal, arsen, służących do produkcji półprzewodników. Po „wpadnięciu” na odpowiedni pomysł, złoża zawierające te składniki stają się zapasami kapitałowymi służącymi do produkcji. Jeśli np. piasku zawierającego krzem byłoby równie mało jak złota, stałby się on prawie z dnia na dzień ogromnym kapitałem dla tych, na których działkach się znajduje.

Kapitał ten nie pochodzi wówczas w ogóle z oszczędności. Co prawda do przetwarzania piasku w układy scalone potrzebny jest kapitał pochodzący już z wcześniejszej ekonomicznej działalności człowieka, czyli z oszczędności, ale jest to tylko część kapitału, który dopiero z nieużytecznym początkowo piaskiem (obecnie jako dodatkową częścią kapitału) daje końcowy produkt. Jest to jeszcze jeden argument do tezy, że inwestycje nie muszą równać się oszczędnościom.

Zakończenie

Podsumowując rozważania na temat słuszności sformułowania definicji o równości oszczędności i inwestycji, zarówno *ex ante*, jak i *ex post*, można wysunąć przeciw niej sześć grup argumentów:

1. Przy planowaniu (*ex ante*) inwestycji i oszczędności brak dokładnej i wzajemnej wiedzy o potrzebach inwestorów i możliwościach oszczędzających. Współcześnie oszczędzający i inwestujący to dwie różne grupy kierujące się odmiennymi motywami i z tego powodu różnie interpretujący nawet te same informacje.

2. Definicja wskazująca na równość oszczędności i inwestycji *ex post*, do inwestycji zalicza także zapasy, które nie muszą znaleźć nabywcy, ani stanowić środka inwestycyjnego służącego do wytwarzania nowych dóbr lub usług. Z tego powodu w innym ujęciu produkt globalny obejmujący zapasy, pomniejszony o konsumpcję (nie obejmującą z kolei zapasów) daje oszczędności. Te zaś, obejmujące teraz zapasy dla równości z inwestycjami powinny służyć wytwarzaniu nowych dóbr lub usług, co niekoniecznie musi zajść, jak już wspomniano, w wypadku zapasów.

3. Powstawanie oszczędności, z których finansowane są inwestycje, jest oddzielone czasowo od procesu ich wykorzystania. Nawet jeśliby założyć, iż obie te wielkości są sobie w końcu równe, to trudno wybrać jakiś zamknięty okres czasu, dla którego równość ta zachodziłaby. Wybór np. roku, w którym badamy obie wielkości *ex post* jest okresem przypadkowym dla zrównoważenia się rozważanych strumieni.

4. Handel zagraniczny i obroty kapitałowe pomiędzy różnymi krajami zakłócają równość oszczędności i inwestycji dla wybranego kraju jako całości. Przewaga np. eksportu nad importem powoduje, iż oszczędności danego kraju są wyższe od inwestycji.

5. Na poziomie pieniężnym ważną rolę przyczyniającą się do nierówności oszczędności i inwestycji odgrywa kreacja pieniądza poprzez system kredytowy banków. Bezczynne rezerwy gotówkowe (utrzymywane np. w celach spekulacyjnych) stanowią oszczędności, choć nie muszą być wykorzystywane do celów inwestycyjnych. Z drugiej strony przewaga wartość kreacji kredytu nad bezczyнными rezerwami pozwala w wymiarze pieniężnym na nadwyżkę inwestycji nad oszczędnościami.

6. Kapitał służący celom inwestycyjnym może powstać z nieużytecznych lub niebranych uprzednio do rachunków produktów natury. Kapitał taki nie powstaje wówczas z oszczędności będących wynikiem świadomej, wcześniejszej działalności człowieka, lecz jest wynikiem pomysłu i innowacji technicznej adaptującej bezwartościowe wcześniej wytwory przyrody.

LITERATURA

1. Barro R. J., *Are Government Bonds Net Wealth?* „Journal of Political Economy” listopad-grudzień 1974, nr 6.
2. Belka M., *Reaganomika - sukces czy porażka*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1991.
3. Bernheim D., Shoven J. B., *National Saving and Economic Performance*, University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 82.
4. Carroll Ch. D., Weil D.N., *Saving and Growth: a Reinterpretation* National Bureau of Economic Research, Working Paper nr 4470.
5. Feldstein M., Horioka Ch., *Domestic Saving and International Capital Flows*, „Economic Journal” 1980 nr 90 (358).
6. Glikman P., *Inwestycje a wzrost gospodarczy Polski* „Gospodarka Narodowa” 1997, nr 7-8, s.1-10.
7. Hutchison M. M., *Budget Policy and the Decline of National Saving Revisited*, Bank for International Settlements, Economic Paper 1992, nr 33, s. 5.
8. Liberda B., *Oszczędności w teoriach konsumpcji i wzrostu*, „Ekonomista” 1996, nr 3, s. 335.
9. Liberda B., *Oszczędzanie w gospodarce polskiej według teorii cyklu życia*, „Ekonomista” 1997, nr 5-6.
10. Maddison A., *A Long Run Perspective on Saving*, University of Groningen, Research Memorandum 1991 nr 443.
11. Mynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979.

12. Raport nr 28 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa 1997, s. 152. „Inwestycje i oszczędności. Znaczenie, statystyka, poziom i perspektywy”.
13. Roosa R. V.. *Interest Rules and the Central Bank. Money, Trade and Economic Growth. Essays in Honor of John Henry Williams*, Macmillan, New York 1951.
14. Smyth D. J., *Toward a Theory of Saving* [w:] *The Economics of Saving*, Gapiński (wyd.), Boston-London 1992.
15. Summers T. R., Heston A., *The Penn World Trade: An Expanded Set of International Comparisons 1950-1988*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, vol. 106 s. 327-368.
16. Tobin J., *Asset Accumulation and Economic Activity*, The University of Chicago Press, Chicago 1979.

Uwarunkowania systemów zarządzania organizacjami

Wstęp

Imperatywem kategorycznym współczesności jest zasada „nie podbijania świata w pojedynkę”. Zmiany warunków funkcjonowania grup, zespołów, społeczeństw - wyznaczają granice wyboru przez poszczególne jednostki form współpracy z innymi ludźmi. Jedną z takich właśnie form jest współpraca w ramach każdej organizacji. Przedsiębiorstwo jest organizacją powołaną celowo do spełniania określonych zadań przez powołane, według kryteriów wyznaczonych ściśle regułami realizowanych procesów, zespoły ludzi i ich niezbędne wyposażenie; wykonują one decyzje kierownictwa wyznaczającego cel i kierunki działania. Układ elementów w systemie jakim jest przedsiębiorstwo przedstawiono na rys.1.



Rys. 1. Powiązanie elementów w układzie: zasoby - działanie - cel

Źródło: opracowanie własne.

Podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowią wytypowane na rysunku zasoby. Ich ilość i jakość określa możliwości zorganizowania i przebieg procesu ich wykorzy-

stania dla osiągnięcia celu. Efektywność postępowania, zmierzającego do opisu i wyjaśnienia mechanizmów funkcjonowania złożonych całości, zdeterminowana jest przyjętą postawą badawczą. Według szeroko rozpowszechnionych w nauce i technice drugiej połowy XX wieku koncepcji systemowych, przedsiębiorstwo należy do grupy systemów szczególnie złożonych. W ujęciach tych podkreśla się, że do poznania mechanizmów funkcjonowania systemu tylko w ograniczonym zakresie może przyczyniać się identyfikacja zależności pomiędzy jego parametrami. Stosowanie metody analizy funkcjonalnej, wykorzystującej zarówno opis parametryczny, jak i morfologiczny a więc wielkości liczbowe wyznaczające stan systemu oraz jego budowę nie spełnia oczekiwań. W pewnych przypadkach nawet funkcjonalizm traci sens lub staje się opisem trywialnym, a zwłaszcza:

- gdy od opisu hierarchii poziomów analizy przechodzi się do analizy wzajemnych sprzężeń poszczególnych sfer systemu (np. współzależność ekonomiki, polityki, moralności w systemach gospodarczych),

- gdy analizuje się system dostatecznie wielki dla danych warunków (na przykład społeczeństwo jako całość).

Występujące w literaturze definicje systemu można ująć w trzy grupy:

- 1) definicje określające system przez ustalanie relacji pomiędzy znaczeniami cech badanych obiektów (M. Mesarovic, A. D. Hall, R. E. Fagen),

- 2) definicje traktujące system jako zespół współdziałających elementów (L. von Bertalanffy, S. Beer, A. Ujemow).

- 3) definicje charakteryzujące system poprzez klasyfikację obiektów systemowych (J. W. Blauberg, W. N. Sadowski, E. G. Judin).

Przyjęcie jednej z istniejących definicji jako założenia wiążącego w postępowaniu operacyjnym, nie przynosi zado-

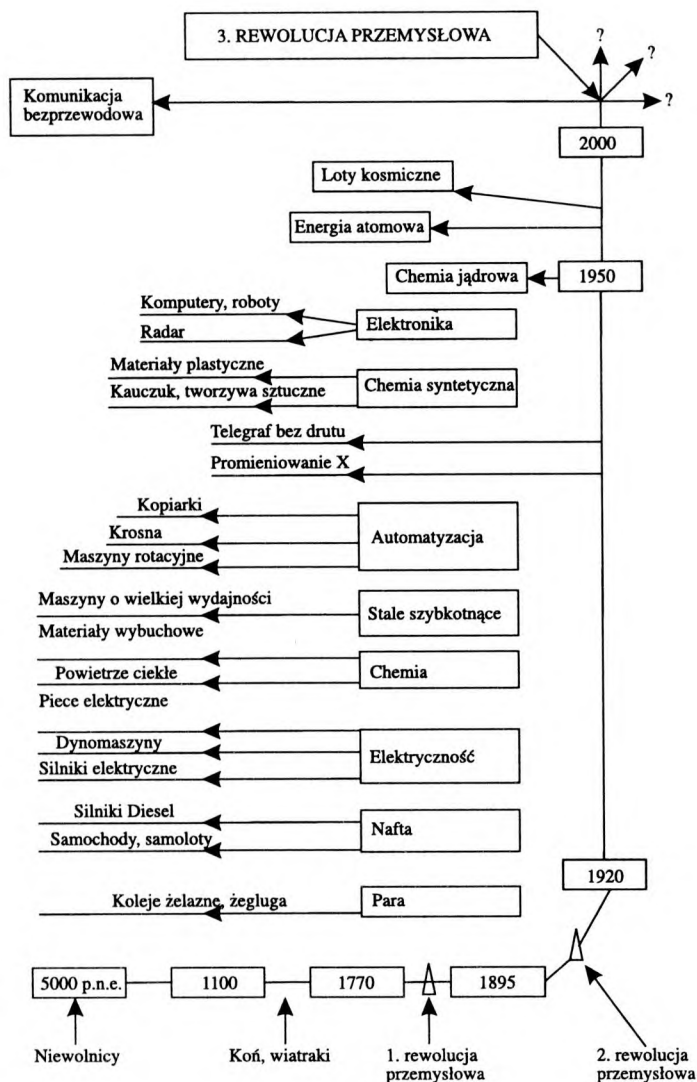
walających rezultatów. Wydaje się natomiast, że na wspólnym poziomie rozwoju badań systemowych podanie jednej, całościowej definicji systemu raczej nie jest możliwe. Wykorzystywane mogą być jedynie istniejące, intuicyjne, jakościowe charakterystyki, wzbogacane ujęciami, właściwymi dla danego działu badań systemowych. Inaczej pojawić się może niebezpieczeństwo konstruowania nadmiernych uogólnień i nadużywania analogii. Problem ten występuje wyraźnie w przypadku analizy cech takich obiektów, jakimi są zasoby ludzkie. „Wrażliwość” tych obiektów na dużą liczbę czynników sprawia, że przyjmowane kryteria oceny są często zbyt ogólne. Wywołuje to znaczne trudności w próbach formalizowania systemu tych kryteriów, jak to ma miejsce na przykład w odniesieniu do czynników moralnych, emocjonalnych, czy cech psychofizycznych poszczególnych ludzi. Pomijanie zaś tych czynników, jak pokazuje praktyka zarządzania, jest nadmiernym uproszczeniem realizowanych procesów.

Charakterystyka takiej całości, jaką jest system zarządzania wymaga więc - już na wstępie - zdefiniowania objaśniających ją kategorii formalnych. W proponowanym tu ujęciu za punkt odniesienia przyjmuje się największy - pod względem rozmiarów i skomplikowania - system, jakim jest ekosfera.

Systemy zarządzania istnieją i funkcjonują na bazie zasileń, charakteryzowanych wielkościami skończonymi, ponieważ stanowią część ekosfery. Treść tych zasileń jest zawsze taka sama (kadry, metody, środki, informacja) bez względu na rodzaj i rozmiary systemu. Zmienna ich forma zaś (jakość kadr, rodzaj metod, rodzaj i ilość środków, sposoby pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji) jest określona poziomem ludzkiej wiedzy o otaczającej rzeczywistości. Tracą powoli na znaczeniu tradycyjne umiejętności analityczne i technokratyczny punkt widzenia w dziedzinie zarządzania działań-

nością gospodarczą. Integrację elementów wiedzy o tym, co nas otacza, może zapewnić tylko twórcze zespolenie dwóch elementów: syntezy podejścia analitycznego i doświadczenia praktycznego. Wymaga to jednak uwzględniania doświadczeń zdobywanych w przeszłości, gdyż każde pokolenie jest skłonne uznawać, że tempo zmian, jakich doświadcza jest większe aniżeli było w przeszłości lub będzie w przyszłości.

Tymczasem wbrew dość powszechnemu przekonaniu, korzystanie z wielu doświadczeń, poprzedzających nas pokoleń nie jest możliwe z uwagi na bardzo skąpe - jak na razie - informacje o nich, bądź informacje takie, których nie możemy odczytać. Na przykład jednym z pasjonujących obecnie wyzwań dla kryptografów i językoznawców jest rękopis znaleziony w 1912 roku przez nowojorskiego bibliotekarza, Wilfrida M. Voynicha, roku w jezuickim kolegium we Frascati, we Włoszech. Dzieło pisane jest w nieznanym dotąd języku, ozdobione niezliczonymi ilustracjami roślin, ludzi i ciał niebieskich. Mimo zastosowania najnowocześniejszych metod z entropią tekstu (stopień upakowania informacji w przekazie) włącznie, nie udaje się zidentyfikować autora ani okresu, w którym dzieło było pisane. Nadal pozostają jedynie przypuszczenia oparte na rycinach i logice zdarzeń, co do poziomu wiedzy, techniki i warunków życia społeczeństwa opisanego okresu. Wydaje się, że spuścizna, jaką zostawią współczesne nam pokolenia swoim następcom, również będzie kryć wiele trudnych zagadek, tym trudniejszych, im więcej upłynie czasu. Już samo odnotowanie charakteru i tempa zmian w rozwoju społeczeństw ostatnich dwóch stuleci pozwala stwierdzić, że rozwój w dziedzinie techniki, zwłaszcza w ostatniej połowie XX i na początku XXI wieku, ukształtował warunki poznawania bliższego i dalszego otoczenia na poziomie dotąd nie-spotykanym. Etapy dochodzenia do tego, w kolejnych okresach znanej nam historii ludzkości, przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Postęp techniczny w rozwoju historycznym

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, powstające od ok. połowy XIX wieku duże przedsiębiorstwa, na każdym z kolejnych etapów swojego rozwoju, uzyskiwały coraz to większe możliwości rozwiązywania problemów, ale jednocześnie napotykały na nowe, odmienne w swym charakterze od zastanych. Wpływ zmieniającego się otoczenia na zarządzanie przedsiębiorstwem, przedstawiono na rys. 3.

DYNAMIKA OTOCZENIA	DUŻA	LATA 1930–1970	LATA 1970 -----?
		1. OTOCZENIE ODDZIAŁYWUJĄCE PRZESZKADZAJĄCO 2. KIEROWNIK: GENERALISTA	1. OTOCZENIE „BURZLIWE POLE” 2. KIEROWNIK: SUPER BOSS
	MAŁA	LATA: 1880–1930	LATA: 1820 1880
		1. OTOCZENIE SPOKOJNE ZESTRUKTURALIZOWANE 2. KIEROWNIK: SPECJALISTA	1. OTOCZENIE SPOKOJNE PRZYPADKOWE 2. KIEROWNIK: PRZEDSIĘBIORCA WŁAŚCICIEL

Rys. 3. Dynamika otoczenia a zarządzanie przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 18].

Zdefiniowania kategorii formalnych systemu zarządzania można dokonać za pomocą takich pojęć jak: rzecz, cecha, stan rzeczy, relacje, zmiana, kategorie formalne. Zgodnie z przyjętą na gruncie organizacji interpretacją tych pojęć, przez rzecz rozumie się wszystko, co posiada wymiar czasoprzestrzenny, czyli istniało, istnieje lub będzie istnieć realnie, w konkretnym czasie i w danej przestrzeni. Jest to zarówno najmniejsza, możliwa do wydzielenia część Wszechświata, jak i sam Wszechświat. Człowieka wyróżnia to, że w całej materii tak ożywionej, jak i nieożywionej, tylko on wyposażony jest w wysoko zorganizowane życie psychiczne.

Charakterystykę rzeczy stanowi jej cecha, nie występująca odrębnie, np. biały, zły, kochany itp. nie występują bez przypisania ich do konkretnej rzeczy. Ogół cech danej rzeczy w danej chwili, to stan tej rzeczy. Ustalenie relacji, a więc stosunku tych kategorii do siebie i do złożonej z nich całości, prowadzi do zmian, w których wyniku powstają nowe rzeczy o odmiennych cechach, zmieniających stan tych rzeczy. Zgodnie z tym, każda rzecz w dowolnym momencie czasu, różni się od tej samej rzeczy w innym momencie, gdyż stan tej rzeczy uległ zmianie wraz ze zmianą układu jej cech. I tak na przykład, nie uzasadnione rygorami procesu produkcji, składowanie surowców i materiałów w magazynach powoduje nie tylko zmianę ich cech fizyko-chemicznych, jako rezultatu warunków składowania, ale przede wszystkim utratę korzyści, jakie mogłyby przynieść, gdyby nie zostały wyłączone z obiegu.

Analiza uwarunkowań kształtujących naszą wiedzę o systemach zarządzania sprowadza się przede wszystkim do poszukiwania odpowiedzi na pytanie:

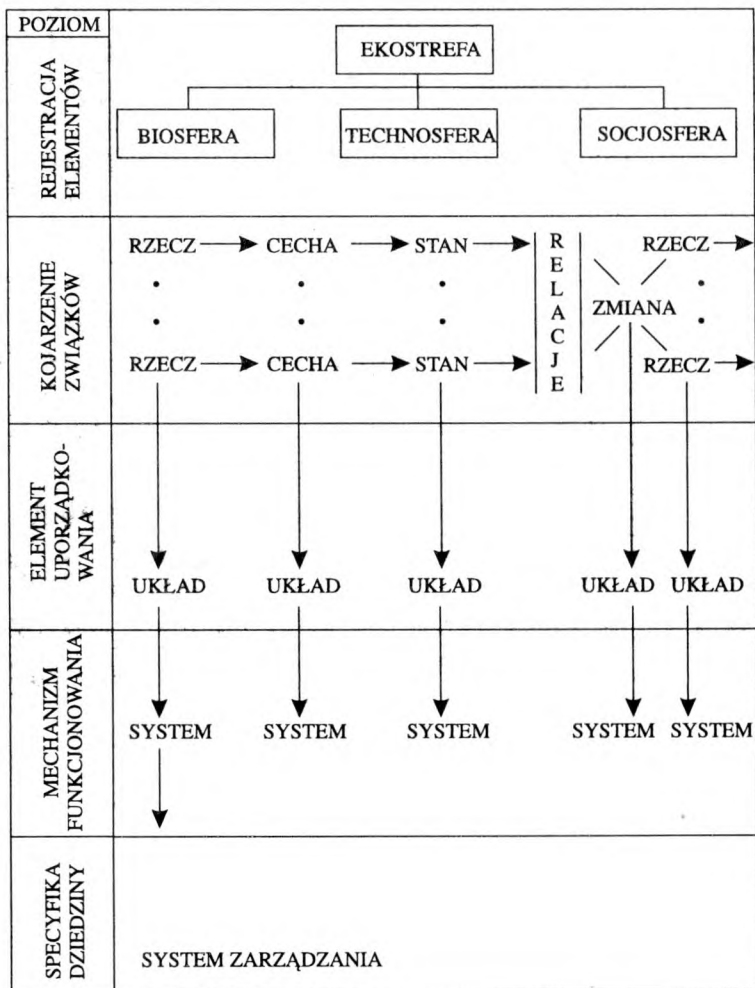
jakie czynniki należy uwzględnić przy konstruowaniu

1 w trakcie funkcjonowania systemu, aby zapewnić realizację przyjętego dla niego celu?

Proponuje się tu realizowanie działań w tym zakresie, na pięciu poziomach. Graficzną prezentacją tych poziomów mamy na rys. 4.

Działania na poszczególnych etapach obejmują:

1) rejestrację faktów gospodarczych, a więc tych zdarzeń, które występują bądź mogą wystąpić, a są bezpośrednio lub pośrednio związane z zamierzonym lub już realizowanym procesem. Na tym poziomie dokonuje się rozpoznania obiektu, przede wszystkim z punktu widzenia jego przynależności do jednej z wyróżnionych części ekosfery (biosfera, technosfera, socjosfera),



Rys. 4. Powiązania kategorii formalnych w odniesieniu do systemu zarządzania
Źródło: opracowanie własne.

2) rozpoznanie związków pomiędzy elementami systemu, czyli działania mające na celu identyfikację powiązań zarejestrowanych faktów. Efektywność tych działań zależy w pierw-

szym rzędzie od dokonania pełnej rejestracji tych zdarzeń, które muszą być uwzględnione w realizowanym procesie. Wówczas otrzymamy obraz tego, czym dysponujemy bądź winniśmy dysponować, aby maksymalnie zbliżyć uzyskiwane efekty funkcjonowania systemu do założonego celu. Niepełna (z różnych powodów) rejestracja zdarzeń, to nic innego jak zastosowanie błędnej zasady, że to, czego nie znamy, nie istnieje,

3) wprowadzenie elementu uporządkowania. Realizując działania na tym poziomie, napotyka się na szczególne utrudnienia, gdyż wzrost liczby stanów rzeczy, wraz z ogółem ich cech w konkretnym okresie, powoduje wzrost ograniczeń w rozpoznawaniu mechanizmów zachodzących zmian. Dlatego można napotkać poglądy, które trudnos'ci w badaniu systemów wytwórczych wiążą głównie ze stopniem złożonos'ci tych systemów, a więc liczbą elementów i powiązań między nimi. Zwiększanie możliwości operowania wzrastającą liczbą danych o systemie nie jest jednoznaczne ze zwiększaniem wartości uogólnień, ponieważ z jednej strony idzie o rozpoznanie elementów systemu (rzeczy, cechy), z drugiej zaś, o ich organizacyjne uwarunkowania (stany, relacje). Zaliczenie poszczególnych zjawisk - reprezentowanych przez wyróżnione kategorie formalne do odpowiednich grup rodzajowych

- pozwala na operowanie układami. Przez układ rozumie się wyodrębnioną z punktu widzenia przyjętego kryterium (na przykład roli, jaką odgrywa w systemie) część całości o skończonej liczbie elementów, których miejsce w tej całości wyznacza jedynie realizowany przez nią cel. Układem liczb od

0 do 9 będą wszystkie liczby mieszczące się w przedziale wyznaczonym wartościami granicznymi 0 i 9, ale ich pozycja w układzie nie musi być związana z ich wartością, jeśli takie kryterium nie zostało przyjęte. Wyznaczenie miejsca elementu i określenie jego roli w strukturze całości jest zagadnieniem złożonym, związanym z koniecznością wprowadzenia

elementu uporządkowania jako funkcji cech wszystkich zestawionych elementów,

4) rozpoznanie mechanizmu funkcjonowania. Dla konkretyzacji określonej całości konieczne wydaje się zrezygnowanie z analitycznych, liniowych metod badania, jako zbyt jednostronnych, nie pozwalających na uniknięcie rozbieżności pomiędzy określeniami jakościowymi oraz techniką analizy właściwą danej dziedzinie nauki. Również przyjęcie samych relacji jako podstawy określenia systemu jest wątpliwe, gdyż można przyjąć dowolny obiekt, który spełni tak sformułowane wymogi klasyfikacyjne, nie spełniając wielu innych. Względny charakter pojęcia systemu oznacza, że pewien zbiór elementów można traktować jako system tylko ze względu na określone własności i relacje tych elementów. Przy czym, ta relatywność dotyczy samego procesu wyodrębniania systemu z pewnego obiektu, to jest tego aspektu analizy, który w innych koncepcjach ogólnej teorii systemów faktycznie nie jest rozważany.

O wyodrębnieniu elementów w ramach ekosfery i objęciu ich określeniem systemu w pierwszym rzędzie decyduje więc przyjęcie kryterium ich uporządkowania. Wtedy za system będzie można uznać pewną całość złożoną z elementów, których liczba i miejsce w strukturze tej całości wyznaczają wymogi realizowanego przez nią procesu. Dotyczy to również systemów, które nie realizują żadnych procesów, ale jednak nie przestają być systemami w przyjętej tu interpretacji, gdyż uniwersalną cechą każdego systemu jest trwanie w czasie. Na przykład czasowe zawieszenie działalności gospodarczej, kiedy to potencjał rzeczywisty systemu okresowo zostaje unieruchomiony,

5) na tym etapie analizy realizowane są działania, których celem jest konkretyzacja szczególnego rodzaju systemu, jakim jest system zarządzania, przy uwzględnieniu specyficznego charakteru zestawionych, zróżnicowanych elemen-

tów i powiązań między nimi. Określenie miejsca zbiorów, dających się wydzielić elementów oraz przyjęcie kryteriów ich uporządkowania, stanowi podstawę dla poznawania mechanizmów funkcjonowania całości i stwarza możliwość wyznaczania poszczególnym elementom ich właściwych ról.

Procesy regulacji w systemach zarządzania

Charakteryzując konkretny system zarządzania, należy przestrzegać zasad dekompozycji systemu i jego podsystemów. Cechą każdego systemu jest to, że tworzy on całość ukształtowaną z pewnej liczby elementów, sam zaś stanowi część jakiegoś systemu nadrzędnego. Regulacja takiej hierarchicznej, kompleksowej i dynamicznej całości przebiega w wielostopniowym systemie sterowania, gdzie bezpośrednia regulacja wykonania realizowana jest przez organy najniższego szczebla, sterowane i kontrolowane przez organy szczebla wyższego. Działania realizowane w ramach systemu i jego podsystemów przebiegają zgodnie z przedstawionym na rys.1 układem: zasoby – działanie – cel.

Syntezy struktur hierarchicznych poszczególnych wielkości charakteryzujących system i jego podsystemy opisują następujące wielkości:

- zbiór wielkości informacyjnych (X^h_{ij}),
- zbiór wielkości charakteryzujących podział systemu na podsystemy (W^h_{ij}),
- zbiór wielkości uwzględniający podział podsystemów na mniejsze jednostki organizacyjne (podsystemy niższego poziomu (R^h_{ij}),
- zbiór wielkości charakteryzujących oddziaływanie podsystemu na jego system nadrzędny, a generowanych w danym podsystemie (U^h_{ij}),

• zbiór wielkości pochodzących spoza systemu, a oddziałujących na system poprzez dany system (Y_{ij}^h).

Obiekt systemowy można w związku z tym ująć w sposób następujący:

$$S_{ij}^h \times X_{ij}^h \times W_{ij}^h \times R_{ij}^h \times Y_{ij}^h$$

gdzie: $j = 1, 2, \dots, n_i$ (oznacza j -ty obiekt systemowy),

$i = 1, 2, \dots, p_{ij}$ (oznacza poziom podsystemu),

$h = 1, 2, \dots, m_{ij}$ (oznacza podsystem najniższego poziomu).

Nadanie praktycznej treści związkom scalającym podsystemy, które przesyłają największą ilość informacji (S_{o1}^h), z systemem nadrzędnym (S_{41}^h) wymaga przede wszystkim rozpoznania czynników wywierających istotny wpływ na proces kształtowania informacji, z której korzystają podejmujący decyzje. Do czynników takich należą:

- metody badania systemów,
- rozpoznanie grup informacji wykorzystywanej przez system,
- właściwości charakteryzujące udział czynnika ludzkiego w procesach realizowanych przez system.

W projektowaniu systemów sterowania wyróżnia się trzy etapy:

- 1) identyfikacja obiektu,
- 2) wyznaczanie algorytmu sterowania,
- 3) projektowanie struktury realizującej algorytm sterowania.

W systemach technicznych na każdym z tych etapów dąży się do realizacji celu identyfikacji, czyli ustalenia zbioru wielkości charakterystycznych dla obiektu oraz zależności między nimi, tak w ujęciu statycznym jak i dynamicznym. W systemach zarządzania przedsiębiorstwem natrafia

to jednak na zasadnicze ograniczenia. Systemy te ukształtowane są przez dużą liczbę zespołów i jednostek oraz zróżnicowane i o różnym dostępie zasoby. Nie można tu wykorzystać zasad i metod, które określa się jako automatyzm lub funkcjonalizm. Podstawowy element systemu w tym przypadku, to sposoby zachowania się człowieka, który nie tylko realizuje cel, ale przede wszystkim go wyznacza. Samoregulacja nie oznacza tu samobieżności systemu. W poglądach ekonomistów XVIII i XIX wieku na temat autoregulacji systemów ekonomicznych podstawę analiz teoretycznych stanowiło przekonanie, że przy danym poziomie konkurencji czynniki powodujące zachwianie równowagi systemu gospodarczego, uruchamiały automatycznie „siły zmierzające do jej przywrócenia.” Uważano za pewnik, że istnienie „sił równowagi” jako elementu składowego struktury systemu jest warunkiem wystarczającym do zapewnienia zadowalającej równowagi. Było to jednak przekonanie błędne, gdyż okazało się, że „siły równowagi” same mogą wywoływać zakłócenia, stosownie do intensywności ich oddziaływań. Można dostrzec pewną analogię pomiędzy interpretacją „sił równowagi” w systemach ekonomicznych i sprzężenia zwrotnego w cybernetyce. Dla potrzeb analizy procesów zachodzących w tych systemach użyto pojęć przyswojonych w nauce a zinterpretowanych na gruncie cybernetyki. Uzasadniają to następujące względy:

- problemy kierowania systemami gospodarczymi wykazują pewne analogie z regulacją cybernetyczną, przy czym analogie te nie są tak wyraźne jak to czasem formułuje się w literaturze,
- celem regulacji cybernetycznej jest utrzymywanie poszczególnego systemu w równowadze dynamicznej z jego otoczeniem,

- ogólna teoria organizacji i regulacji złożonych systemów dynamicznych została opracowana w cybernetyce,
- z cybernetycznego punktu widzenia systemy zarządzania są złożonymi systemami dynamicznymi z autoregulacją i autostabilizacją.

W odniesieniu do systemów zarządzania przedsiębiorstwem - proces regulacji hierarchicznej posiada znacznie bogatszą treść, niż w przypadku systemów technicznych czy biologicznych, a kierowanie nie jest wyłącznie funkcją regulatora. Ponadto występuje konieczność częstej modyfikacji kręgu regulacji i uwzględniania zmian takich elementów jak: inicjatywa, wiedza, intuicja, inteligencja, zaangażowanie tak kierowników, jak i pozostałych członków zespołu. Rozważania powyższe prowadzą do wniosku, że w systemie zarządzania przedsiębiorstwem traktowanie najwyższego poziomu hierarchii jako „wyłącznie sterującego” nie jest uzasadnione, bowiem kierownictwo systemu nie przedstawia sobą zwykłego regulatora, lecz samo także tworzy system regulacji. Stąd też, metody badania systemu jako całości oraz części, które go tworzą, stanowią czynnik, który może pośrednio stymulować lub hamować pożądane procesy. W podejmowanych działaniach regulacyjnych występują często nieporozumienia, a wśród najczęściej spotykanych są [4, s. 1-14]:

- iluzja, że należy zrewidować stanowisko utożsamiające podmiot działania z człowiekiem, objęcie tym pojęciem innych istot, a nawet tworów sztucznych (zwierzęta, automaty).

Stanowisko takie uzasadnia się następująco:

- wiele prac wykonywanych przez człowieka, przekazywanych jest automatom. Rozróżnianie efektów działania człowieka i automatu jest więc sztuczne. Takie stanowisko wynika z uwzględniania tylko ilościowego charakteru informacji i nie brania pod uwagę faktu, że szybkość pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania danych, to tylko jeden z aspek-

tów procesu podejmowania decyzji, a faktyczne rangowanie i wybór wariantów rozwiązań, to efekt procesów mys'lowych właściwych tylko człowiekowi;

- znamy szereg prac, których wykonanie nie zakłada udziału człowieka, gdyż są urządzenia, które wykonają je szybciej i lepiej. Również i w tym przypadku nie bierze się pod uwagę faktu, że bez względu na stopień ich doskonałości realizują one tylko wizję procesu ukształtowaną w myśli ludzkiej;

- programowanie, które obok techniki wykonania automatu określa efekt jego użycia, występuje również w przypadku człowieka. I występuje jako programowanie biologiczne (struktura genowa), czy społeczno-wychowawcze (dom, szkoła, praca, otoczenie). Tymczasem, na podstawie parametrów automatu można bardzo dokładnie określić jego funkcjonowanie i efekty zastosowań. Nie ma jednak możliwości sparametryzowania, a priori, efektów ścierania się dwóch tendencji w postępowaniu ludzi, jako wyniku oddziaływania: siły odśrodkowej wynikającej z dążenia do samodzielności oraz siły dośrodkowej, wynikającej z dążenia do życia w grupie. Jak widać, złożoność omawianej problematyki sprawia, że próby jej oświelenia charakteryzuje niekiedy przesadny, aż do granic logiki optymizm, będący często źródłem nieuzasadnionych uogólnień;

- iluzja, że problem jest jasny. Większości menedżerów wydaje się w określonych sytuacjach, że dobrze wiadomo o co chodzi, i trzeba tylko wybrać jedną z rozważanych możliwości. Tymczasem, problem należy bliżej określić na podstawie dodatkowych danych, twierdzeń i przypuszczeń. Na przykład, jeśli wystąpi spadek obrotów nasuwa się szereg pytań. Czy problem polega na błędach popełnionych w sferze marketingu? Czy ceny ustalono prawidłowo, czy też wybrano złą reklamę? Czy przyczyną są wyroby konkurentów, słaba koniunktura gospodarcza, czy może zbyt małe zaangażowanie

specjalistów od sprzedaży? Przede wszystkim, czy przyczyną niepowodzeń jest jeden czynnik, czy też jest ich wiele? A jeśli tak, co się na nie składa? Jeśli nie rozważy się problemu w wielu aspektach, podjęcie trafnej decyzji nie jest możliwe i niewiele dadzą wyrafinowane analizy i wyliczanie skutków poszczególnych decyzji;

- iluzja, że dobry menedżer to taki, który decyduje szybko. Można w wielu firmach zobaczyć maklerów z kilkoma telefonami na biurku, którzy trzymają słuchawki przy obu uszach, a trzecia odłożona czeka na podniesienie. Taki sposób działania może być stosowany w handlu dewizami, ale nie ma nic wspólnego z dobrym zarządzaniem w przedsiębiorstwie. Efektywni menedżerowie podejmują nieliczne, lecz brzemiennie w skutki decyzje, i czynią to z rozmysłem i w spokoju mając świadomość, że korygowanie skutków błędnych decyzji wymaga znacznie więcej czasu i pracy, niż najbardziej intensywne ich przygotowywanie. I jakkolwiek nie zawsze jest to możliwe, dobry menedżer stara się o to, by tak rozpoznać sytuację, aby jej rozwój w jak najmniejszym stopniu wymagał szybkiego reagowania. Tak więc zbyt powolne i zbyt szybkie podejmowanie decyzji może sparaliżować przedsiębiorstwo. Nie ma generalnej reguły określania tego tempa i każdy menedżer wyzsze-go szczebla zarządzania musi radzić sobie sam, opierając się na zdolności oceny sytuacji, doświadczeniu i wiedzy fachowej. Były długoletni prezes General Electric, J. Welch, lubił decydować bardzo szybko uważając, że wynikające stąd błędy są ceną, jaka warto płacić. Podobnie prezes Daimlera-Chryslera, J. Schrempp, który twierdził, że jeśli stosunek decyzji trafnych do błędnych wynosi 7:3, to wszystko jest w porządku [4, s. 14]. Autorzy cytowanych opinii są jednak zgodni, że na szybkie, intuicyjne decyzje można sobie pozwolić raczej w przypadku dużego koncernu, a nie małej czy średniej firmy, gdzie jedna, błędna decyzja, grozi utratą równowagi finansowej.

Uzasadnianie spontaniczności decyzji intuicją jest zawodne, gdyż subiektywne przekonania są często bardzo silne i bywają złym doradcą. Szczególnie wrażliwy jest obszar decyzji personalnych i dotyczący systemu wynagrodzeń. Szybkie decyzje w tych obszarach są prawie zawsze błędne i mają fatalne skutki.

- Przekonanie, że można ograniczyć rozważania problemu tylko do istniejących alternatyw, podczas gdy lepiej jest wychodzić z założenia, że istnieją jeszcze inne możliwości, które dotąd nie zostały dostrzeżone. Podejmując ważne decyzję, menedżer powinien być gotów do kwestionowania nawet najlepiej wyglądających analiz swoich współpracowników i pytania o inne możliwości, nie zwracając uwagi na wzbudzoną niekiedy przez to irytację. Dokładne rozważanie możliwych rozwiązań absorbuje jednak czas i energię, dlatego jest konieczne angażowanie się tylko w sprawy rzeczywiście ważne.

- Przecenianie ważności powszechnej zgody. Podbudowani zaleceniami psychologów menedżerowie często przejawiają nadmierne dążenie do harmonii w zespole i w końcu, jako zwykli ludzie, mają skłonność do unikania konfliktów. Jednak wartość ogólnego porozumienia w końcowej fazie urzeczywistnienia decyzji jest tym większa, im więcej dyskutuje się nad przeciwstawnymi stanowiskami. Decyzja formułowana w wyniku inspirowanych polemik i swobodnego wyrażania opinii ma większą szansę na urzeczywistnienie.

- Nadmierna wiara w skomplikowane metody. Istnieją, co prawda problemy, które można rozwiązywać tylko przez zastosowanie skomplikowanych metod, ale takie sytuacje są wyjątkiem a nie regułą. Szczególnie pociągające są metody o tajemniczych nazwach dla młodych absolwentów, którzy zetknęli się z nimi na studiach. Jednak nie chodzi o to, aby działanie w firmie wyglądało naukowo, lecz żeby było skuteczne, a cel ten można osiągnąć niekoniecznie drogą okrężną, przypominającą przysłowiowe „strzelanie z armaty do wróbla.”

Zakończenie

Sytuacje, w jakich obecnie przychodzi działać menedżerom pokazują, że myślenie ludzkie nie nadąża za ich złożonością, i że nie można już dzisiaj rutynowo przewidywać i kontrolować tego, co nas otacza. Powstają więc i rozwijają się coraz to nowe dziedziny badania rzeczywistości. Według A. Tofflera, [7, s. 20-22], 80-90% osiągnięć nauki przypada na XX wiek. W odniesieniu do procesu zarządzania jako działalności praktycznej, „powszechne kiedyś podejście uniwersalistyczne dziś wyraźnie zmierza w kierunku specjalizacji zarządzania” [6, s. 17]. Jak pisze P. Drucker [2, s. IX], nowe wyzwania występują zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Wiele z nich jest już dobrze rozpoznanych i zanalizowanych, a opracowane wnioski są znane i wykorzystywane przez liczne organizacje. Ci, którzy już obecnie pracują nad wyzwaniami dnia dzisiejszego i przygotowują się do tego, co przyniesie przyszłość, zostaną liderami i będą dominować na rynku. Ci zaś, którzy z tym zwlekają, czekając aż wyzwania staną się naprawdę istotne, zostaną w tyle, z konsekwencjami ogromnych, nie do odrobienia strat. W tej sytuacji zmienia się charakter działalności menedżerów, kształtowanej przez niespotykane dotąd uwarunkowania. Oczekiwanie inwestorów i akcjonariuszy, domagających się ciągłego podnoszenia zysków, koncentrują się głównie na naczelnym kierownictwie. Jeśli nie zapewnia ono oczekiwanych rezultatów jest wymieniane znacznie szybciej niż kiedyś.

LITERATURA

1. Ackoff R. L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
2. Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000.
3. *Mentalność przedsiębiorstwa kluczowym czynnikiem sukcesów*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 1.
4. *O czym warto pamiętać przy podejmowaniu decyzji*, „Zarządzanie na Świecie”, 2001, nr 12.
5. Probst G., Gomez P., *Myśląc sieciowo, unikamy pułapek myślenia menedżerskiego* „Prakseologia”, 1990, nr 3-4.
6. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
7. Toffler A., *Szok przyszłości*, WNT, Warszawa 1976.
8. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1986.

Dominika Karwot

Schemat działania oraz struktura organizacji przestępczych

Wstęp

Problem istnienia organizacji przestępczych, szczególnie swobodny przepływ osób w coraz silniej zachodzących procesach integracyjnych, uznany jest za sprawę specjalnej wagi przez władze większości krajów oraz organizacji integracyjnych. Przestępczość zorganizowana jest zagrożeniem dla bezpieczeństwa i porządku publicznego niemal każdego państwa. Szczególnie niebezpieczne są silne i wpływowe grupy, których sposób działania oraz budowa kształtowane są przez lata ich funkcjonowania.

Organizacje, w tym organizacje przestępcze, to nie tylko techniczny i administracyjny schemat, lecz przede wszystkim zespół ludzi.¹ O strukturze organizacji świadczyć będzie jej uporządkowanie, sposób, w jaki współdziałają poszczególne elementy oraz relacje, jakie między nimi zachodzą.² Teoretycy zarządzania i organizacji wyróżniają trzy podstawowe typy struktur organizacyjnych:³

- hierarchiczne - o stałym podziale władzy i zadań, jednolitości kierowania oraz wyraźnym podporządkowaniu,
- pośrednie - zachowujące nieco z budowy hierarchicznej, ale już zdecentralizowane,

¹ M. Bielski, *Organizacja istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1992, s. 10.

² J. Zieleniewski, *Organizacje zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976, s. 84.

³ M. Bielski, *Organizacja, istota*, op. cit., s. 228.

- organiczne - o jak najwyższym stopniu elastyczności organizacji w otoczeniu - niestały podział pracy, rozproszenie władzy, etc.

Organizacje przestępcze cechują się przede wszystkim hierarchicznym systemem budowy. W przeciwieństwie do zwykłych organizacji życia gospodarczego, politycznego i społecznego - w organizacjach przestępczych nie zauważa się dużego rozdzwieńku pomiędzy indywidualizmem każdego członka, a wymaganiami całej organizacji. Jednak uzyskanie oczekiwanego przez organizację efektu wymaga znacznego wysiłku związanego z koordynacją i nadzorem działań poszczególnych jej członków.

Przed wszystkim ściśle podporządkowanie władzom organizacji oraz silne więzy pomiędzy jej członkami - zależność i lojalność - sprawiają, że pomimo wiedzy o budowie i schematach działania, rozbicie i zniszczenie struktury organizacji przestępczej jest niezwykle trudne.

1. Podział kompetencji oraz struktura wewnętrzna organizacji przestępczych

1.1. Organizacje włoskie

- **Typowa mafia włoska**

W opinii społecznej wizerunek tej organizacji ukształtował się praktycznie dzięki filmowi. Najbardziej znaczącym jest oczywiście film F. F. Coppoli: „Ojciec Chrzestny”, powstały na podstawie powieści M. Puzo. Dzięki niemu problem mafii został przybliżony społeczeństwu. Paradoksalnie jednak, organizacja mafii fascynuje i intryguje, kształtując się jako sprawiedliwa i stojąca na straży najważniejszych, rodzinnych wartości. To zdecydowanie utrudnia walkę z tego rodzaju formą zorganizowanej przestępczości.

Mafia powstała na Sycylii.⁴ Jej członkowie nazywają organizację: Onorata Societ , co znaczy: Czcigodne Towarzystwo. Inną nazwą, którą można stosować wymiennie ze sformułowaniem mafia jest Cosa Nostra (tę nazwę stosuje się jednak szczególnie w odniesieniu do mafii działającej w USA). Po raz pierwszy we włoskim kodeksie karnym sformułowanie: stowarzyszenie mafijne pojawia się w 1982 r. po zabójstwie prefekta Palermo.⁵

Do prawidłowego funkcjonowania mafia potrzebowała poparcia rządu, wobec tego szybko zaczęła kontrolować wybory do władz. Różnymi sposobami pozyskiwała elektorat dla wybranego kandydata, co owocowało otwartą nieraz współpracą z politykami i rządem.⁶

Każdy kandydat na członka mafii musi wywodzić się ze środowiska mafijnego (tzn. ktos' z bliskich powinien należeć do mafii) oraz przejść przez specjalny rytuał inicjacyjny, podczas którego wykaże się odpowiednimi predyspozycjami psycho-fizycznymi. Mafia musi mieć pewność, co do niezawodności swych członków.⁷

Podstawową komórką strukturalną mafii jest rodzina (*.cosca*) licząca od 50 do 200 członków.⁸ Kontroluje ona małe miasta, bądź wybrane dzielnice większych miast. Na czele rodziny stoi szef-capo familia, wybierany przez klanowych ludzi honoru ( olnierzy). Capo famiglia wybiera vice-capo oraz doradców - consiglieri.  olnierze grupowani są w grupy dziesi ciosobowe, którym przewodniczy capo decina.⁹

⁴ A.-M. Matard-Bonucci, *Historia mafii*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2001, s. 3.

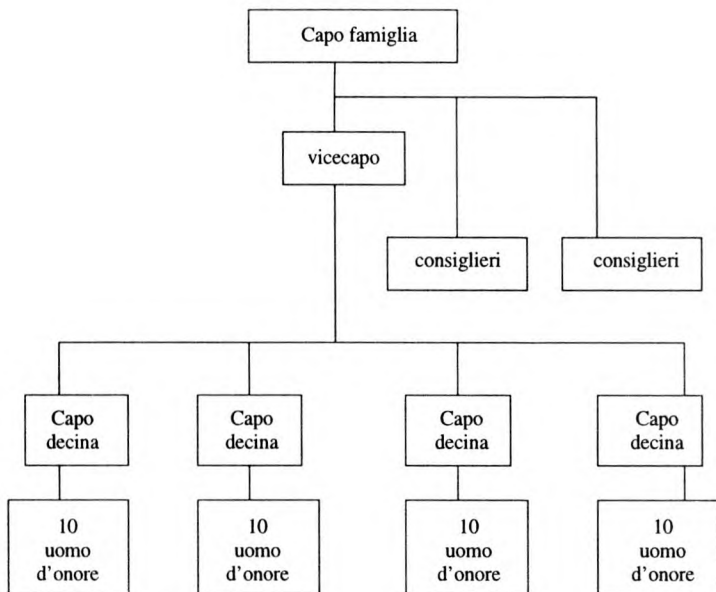
⁵ Ustawa La Torre-Rognoni, cyt. za: A.-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 205

⁶ Ibidem, s. 183 oraz: G. Gell rt: *Mafia*. Wydawnictwo Ksi zka i Wiedza, Warszawa 1983, s. 27-28.

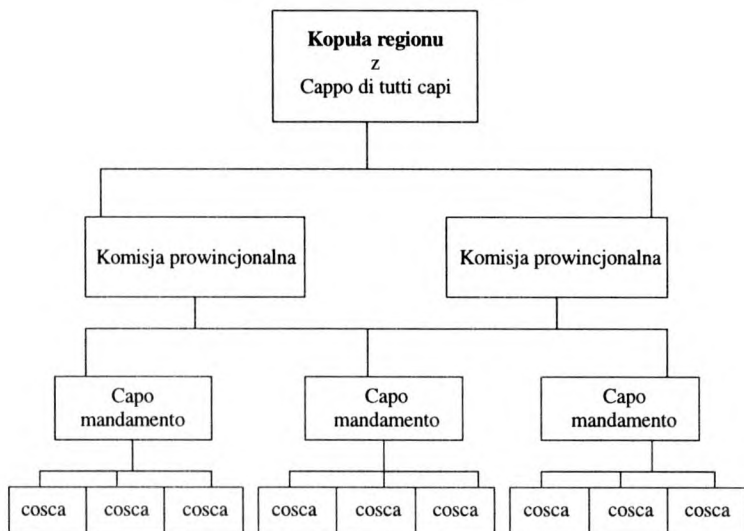
⁷ J. Moskwa: *Happy-endu nie będzie* [w:] A.-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 281-298.

⁸ A.-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 188.

⁹ G. Falcone, M. Padovani, *Cosa Nostra - sędzia i „ludzie honoru”*. Wyd. Francopol, Lublin 1992.



Rys. 1. Schemat rodziny mafijnej



Rys. 2. Schemat budowy wewnętrznej organizacji mafijnej

Najwyższą władzą mafijną jest Kopuła, inaczej Komisja Regionu, której przewodzi cappo di tutti capi. Członkowie Kopuły delegowani są z Komisji Prowincjonalnej, składającej się z capo mandamento - (szefowie okręgu) - wybieranych przez szefów poszczególnych rodzin.¹⁰

Każda rodzina jest autonomiczna, ale w ograniczonym stopniu. O każdej ważniejszej decyzji musi powiadomić capo mandamento. W sprawach najwyższej wagi (takich jak planowane zabójstwa osób publicznych) zgodę wydać musi Kopuła.

Oprócz szeregu formalnych spraw związanych z przyjęciem do organizacji oraz jej strukturą, członkowie przestrzegać muszą swego regulaminu, nazwanego „kodeksem honorowym”.¹¹ Kodeks ten reguluje kwestie związane z zachowaniem się członków mafii. Dotyczy to zarówno kwestii związanych z ubiorem, jak i bardzo prywatnych - z życiem rodzinnym, uczuciowym i zachowaniem publicznym. Kodeks ten nakazuje bezwzględne posłuszeństwo przełożonym, udzielanie pomocy pozostałym członkom organizacji, zakazuje jakichkolwiek rozmów o działalności mafii. W niektórych przejawach niesubordynacji karą może być nawet śmierć. Przynależność do organizacji jest dożywotnia.

Do najważniejszych obszarów działalności mafii należą:

- handel narkotykami - zajmują się nim poszczególne rodziny (do nich również trafia pełen zysk),
- przemysł papierosów,
- kontrola rynku nieruchomości,
- pobieranie haraczów,
- inwestycje na rynkach finansowych,

Mafia jest organizacją bardzo elastyczną. Oprócz działalności przestępczej prowadzi również legalne interesy. Cha-

¹⁰ A-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 193.

¹¹ G. Falcone, op. cit, s. 66.

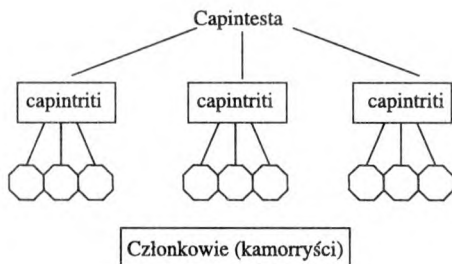
rakterystyczne jest i to, że nie rezygnuje z danego - przynoszącego zysk - obszaru działania, gdy znajdzie nowy rynek.

• Kamorra z Kampanii

Pełna nazwa tej grupy brzmi: *Piękne Stowarzyszenie Zreformowane*¹². Potocznie przyłgnęła jednak nazwa *camorra*, co oznacza: łapówka.

Budowę wewnętrzną nawiązuje do miasta, w którym działa. Każda dzielnica ma swojego szefa. Na zebraniach dzielnicowych wybiera się *capinriti* - szefów dzielnic, którzy co roku zbierają się, by wybrać *capintesta* - szefa prowincji (całej dzielnicy) - „najodważniejszego spośród kamorystów”¹³. Przykładowo - szef prowincji Vicaria jest przełożonym 12 szefów dzielnicowych.

Pomimo typowo miejskiego charakteru organizacji, kamorra ma też swoje oddziały na prowincji.



Rys. 3. Schemat budowy kamorry

¹² V. Paliotti, *Historia kamorry: bohaterowie, zwyczaje i wydarzenia z dziejów sekty, która od czterech wieków nakłada haracz na neapolitańczyków...* UNIVERSITAS, Kraków 1998, s. 18.

¹³ A-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 241.

W XIX w. sądzono, iż organizacja ta powstała w więzieniu,¹⁴ uważanym za doskonałe miejsce rekrutacji nowych członków. Kamorryści utrzymują ściśle kontakty między sobą - nawet z uwięzionymi, którzy nadal partycypują w zyskach.

Główne obszary działalności kamory:

- pobieranie haraczy,
- hazard,
- przemyt papierosów i narkotyków,
- szantaż.

Kamorra bardzo często działa w sposób okrutny, niejednokrotnie posługując się aktami terroru dla osiągnięcia celu.¹⁵ Wszelkie jej działania okryte są tajemnicą. Do obowiązków kamorzysty należy zgładzenie członka, który zdradził.

• **‘Ndrangheta z Kalabrii**

To organizacja o silnych powiązaniach politycznych. Podstawową komórką organizacyjną jest jednostka terytorialna zwana: **‘ndrina**. Utworzona jest z rodziny, na której czele stoi **capobastone**.

Szacuje się, że grupa składa się z 18 klanów. Każdy z nich podzielony jest na **‘ndrines**, których łączna liczba wynosi 244, co daje około pięciu tysięcy członków, zwanych **‘ndranghetisti**.¹⁶

Każda rodzina jest autonomiczna, bez organu kontrolnego. Może uchylać własne statuty, ustalać normy karne, zasady przyjmowania nowych członków, etc. Pewne zachowania są jednak charakterystyczne dla każdej rodziny, np. rytuał inicjacji.

Pomimo podobnych do mafii przekonań, organizacje te różnią się od siebie. **‘Ndrangheta** uważana jest za najbardziej

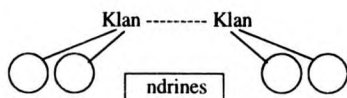
¹⁴ V. Paliotti, op. cit., s. 67.

¹⁵ A. Marszałek, *Prulniu nad Wisie!*, „Rzeczpospolita”, 06.04.1998.

¹⁶ Ibidem.

okrutną spośród znanych grup o charakterze mafijnym. Nie ma też skrupułów przed wykorzystaniem prostytucji i porno-graphii dla celów zarobkowych (mafia jest temu przeciwna). Jednak największe pieniądze uzyskuje z handlu narkotykami, zaopatrując się bezpośrednio w miejscu produkcji (np. Brazylii),¹⁷ co wskazuje na niezwykle rozwiniętą strukturę kanałów przerzutowych.

Częstym sposobem zarabiania pieniędzy są także porwania dla okupu. W ciągu 23 lat (od 1960 do 1983) dokonano ich około dwustu.¹⁸



Rys. 4. Schemat budowy organizacji ndranghetisti

Jedna grupa składa się z 18 klanów, 244 *ndrines*, z *capobastone* na czele. Każdy członek organizacji nazywa się: *ndranghetisti*.

1.2. Organizacje azjatyckie

• Japońska Yakuza

Yakuza w języku japońskim oznacza liczby 8-9-3. *Ya* to liczba 8, *ku*- 9, *za*- 3.

Jeśli zsumuje się liczby tworzące nazwę *yakuza*, wychodzi liczba 20 oznaczająca całkowitą przegraną. Stąd uważa się, że nazwa ta powstała w celu określenia grupy ludzi, któ-

¹⁷ A-M. Matard-Bonucci, op. cit., s. 252.

¹⁸ Ibidem.

rzy znajdują się poza społeczeństwem.¹⁹ Grupa powstała w wyniku rozproszenia samurajów, po zakończeniu wojny domowej i zjednoczeniu wysp w 1604 r.²⁰ Wyróżniono wówczas dwa odłamy:

- Kabuki mono („szaleńcy”) inaczej zwani: hatamoto-yakko („słudzy szoguna”)

oraz

- Machi-yakko („słudzy miasta”).

Kabuki mono jest grupą bardzo lojalną względem siebie i bardzo okrutną. Dla przyjemności, bądź z nudów jej członkowie potrafią wybić całą wioskę.²¹

Machi-yakko powstał w odpowiedzi na terror kabuki mono. To grupy ochronne złożone z mieszkańców atakowanych terenów. Członkowie yakuzy uważają, że ich organizacja wywodzi się właśnie z machi-yakko.²²

Członkowie yakuzy zwani są: bakuto („hazardzista”) oraz tekiya („uliczny sprzedawca”). Struktura organizacji oparta jest na systemie: ojciec (oyabun) - syn (kobun). Oyabun wspiera i ochrania, kobun - jest bezwzględnie posłuszny.²³

Słowa oyabun są prawem, któremu nie wolno się przeciwstawić. Oyabun posiada doradców -- saiko-komon, których zadaniem jest kontrola pracy księgowych, sekretarek, adwokatów. Najwyższy stopniem spośród dzieci (wakashu) nazywany jest waka-gashira. Pod względem należnego mu szacunku stoi zaraz za „ojcem”. Pośredniczy on między oyabun a wakashu i odpowiada za wykonywanie rozkazów. Oprócz „dzieci” istnieją „bracia”: kyodai. Ich przełożony - shatei- **gashira**,

¹⁹ H. Nishihara, *Die Japanische yakuza- die Geschichte und die gegenwärtige Lage der Organisierten Kriminalität in Japan* [w:] *Aktualne problemy prawa karnego i kryminologii* (red.) E. Pływaczewski, Temida 2, Białystok 1998.

²⁰ B. Holyst, *Japonia, przestępczość na marginesie cywilizacji*. Warszawa 1994, s.106.

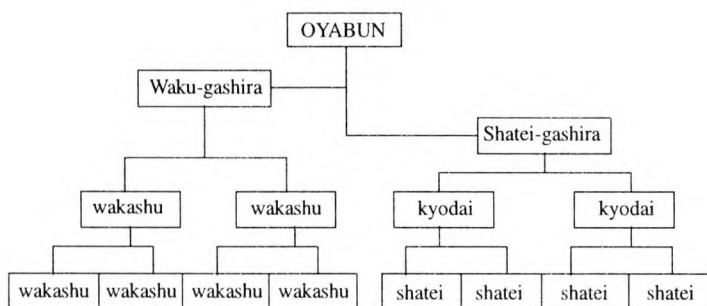
²¹ A. Johnson, *Yakuza - present and the past*, Asia Program, 1996.

²² Oldmind

²³ B. Holyst, *Japonia...*, op. cit., s. 108.

mimo wyższej rangi, posiada jednak mniejszy autorytet niż *waka-gashira*. Jest trzecią osobą w klanie.

Każde „dziecko” czy „brat” może mieć pod sobą własny gang (a w nim własne *wakashu* lub *shatei* – „młodszych braci”). To powoduje, że struktury yakuza są bardzo rozbudowane. Żeby nad tym zapanować w strukturach musi istnieć bezwzględny porządek i podporządkowanie. Każdy musi słuchać przywódcy całego klanu, niezależnie jak nisko znajduje się w hierarchii.²⁴



Rys. 5. Schemat wewnętrzny yakuza

Do zasad yakuza należą m.in.:²⁵

- nie wyjawianie tajemnic organizacji,
- nie stosowanie przemocy w rodzinie,
- brak osobistego zaangażowania w handel narkotykami,
- posłuszeństwo względem zwierzchników.

Obok zasad, organizacje te kultywują cały szereg tradycyjnych zachowań, które wciąż są praktykowane, np. sposób przeprosin za niewłaściwe postępowanie – *Yubisume*. Polega on na obcięciu sobie koniuszka małego palca u ręki i przesłaniu go *oyabun* z prośbą o wybaczenie. Gdy uchybienie powtó-

²⁴ Oldmind.

²⁵ B. Hofyst, *Japonia...*, op. cit., s.124.

rzy się - odcina się dalszą część małego palca, a potem następnego itd. Zwyczaj ten pochodzi od **bakuto**. Było to symboliczne oznaczenie hazardzisty, który nie spłacił karcianego długu. Pozwalało innym graczom poznać nierzetelnego dłużnika i unikać go.²⁶

Według danych z 1971 r. aż 42 % gangsterów ma odcięte palce, z czego 10% co najmniej dwukrotnie. Jednak nie każde wykroczenie można zatrzeć takimi przeprosinami. Yakuza nigdy nie wybacza zdrady, która zawsze karana jest śmiercią.²⁷

Działalność yakuza nie różni się od działalności innych organizacji przestępczych. Należą do nich: wymuszanie haraczu, pożyczki na wysoki procent, handel narkotykami oraz prostytutka.

Od lat 80. XX wieku, dzięki rozwojowi gospodarki japońskiej, yakuza inwestuje na rynku nieruchomości oraz finansowym, zakładając równocześnie legalne przedsiębiorstwa finansowe.²⁸ Zauważa się ścisłą współpracę ze światem polityki.²⁹

1.3. Triady i chińskie tongi

Chiński piktogram HUNG oznacza zjednoczenie trzech symboli: nieba, ziemi i człowieka. Stąd wzięła swój początek organizacja, której ogólnie przyjęta nazwa, brzmi: **triada**.³⁰ Głównym miejscem jej działalności jest Hongkong, w ostatnich latach także Makau.³¹

²⁶ M. I. Sundara, *Yakuza. The Japanese mafia* (www.members.tripod.com/-orgcrime/japangit.htm)

²⁷ B. Holyst, op. cit., s. 108.

²⁸ A. Johnson, op. cit.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ip Pau Fuk Peter, *Organized crime in Hong Kong*. Materiały z konferencji zorganizowanej przez Centre for Criminology, The University of Hong Kong, 26 VI 1999.

³¹ M. Kjellin, *The Triads of Honk Kong*, Stockholm School of Economics - Working Paper, 1997.

Triada jest najmniej zhierarchizowaną strukturalnie organizacją. Opiera się ona raczej na systemie rang, w których każdy członek ma wyznaczone miejsce w strukturze. Najniżsi rangą są świeżo zwerbowani członkowie, a najwyższy - przywódca, zwany **Głową Smoka**.³² Najważniejsi dla organizacji, oprócz przywódcy, są: skarbnik oraz liderzy poszczególnych grup, wchodzących w skład triady.

Wzajemna zależność i więzi zastępują przymus zewnętrzny, stąd nawet pomimo braku nieograniczonej kontroli, w organizacji panuje ogromne uporządkowanie. Poszczególne triady mogą ze sobą współpracować. Do głównych źródeł zarobku należy „wszystko, co przynosi zysk”³³, a przede wszystkim: hazard, wymuszenia okupu i haracze, prostytutka, pornografia.

Chińskie **tongi** występują głównie w Stanach Zjednoczonych, w chińskich dzielnicach dużych miast. Charakterystyczne zachowanie imigrantów z Azji w nowych państwach - niechęć do policji, nieufność względem obcych - powodują, że stają się oni wymarzoną grupą przyszłych ofiar.

Tongi współpracują z ulicznymi gangami. Ich współpraca opiera się na całym systemie powiązań personalnych, ze ściśle przestrzeganą hierarchią dowodzenia. Na czele gangu stoi **dai dai lo** („przewielki brat”) i tylko on może kontaktować się z przedstawicielem tongi, który odpowiada za kontakty z ulicznymi gangami. Przedstawiciel tongi nazywany jest **ah kung** („dziadek”) lub **shuk foo** („wuj”) ³⁴.

W przeciwieństwie do triad, tongi nie nawiązują kontaktów międzynarodowych. Nie przejawiają również ambicji politycznych. Ograniczają swoje pole działania tylko do skupisk ludności azjatyckiej.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ J. O. Finckenaue: *Chinese Transnational Organized Crime: The Fuk Ching*, National Institute of Justice.

2. Zwalczanie przestępczości zorganizowanej - problemem międzynarodowym

Współcześnie obszar działania większości organizacji przestępczych przestaje dotyczyć tylko kraju lub terytorium, na którym rozpoczynały one swoją działalność. Mafia włoska - poza USA, gdzie działa Cosa Nostra - upodobała sobie rynek niemiecki, szczególnie branżę budowlaną. Ekspert w sprawach mafii w Niemczech, J. Roth³⁵ stwierdza, że mafia zajmuje się w Niemczech przemytem narkotyków, handlem żywym towarem, pracą na czarno, oszustwami i wymuszeniami. Także w Polsce po roku 1990 zauważa się obecność włoskich organizacji przestępczych. W 1999 r. polski oddział Interpolu poszukiwał w naszym kraju 4000 członków tych organizacji. Zakłada się, że członkowie włoskiej mafii ukrywają się w Polsce i w innych w państwach nie należących do Unii Europejskiej, w której obowiązuje ujednolicony system poszukiwania osób listem gończym. Ich obecność może także wskazywać na próbę rozpoznania rynku dla dalszej działalności (szczególnym zainteresowaniem cieszy się rynek nieruchomości, zwłaszcza w okolicach Zakopanego).³⁶

W coraz większej liczbie krajów zauważa się też działalność grup przestępczych wywodzących się z terenu byłego ZSRR.³⁷ Miliony dolarów rosyjskie grupy wprowadzają przykładowo na rynek Izraela³⁸ oraz na Łazurowe Wybrzeże we Francji, wykorzystując te obszary jako „pralnie”.³⁹ Podobnie w USA, grupy te stanowią zagrożenie dla stabilności rynku

³⁵ S. Shinde, *Pizza Connection*, „Die Woche”, 4 I 2002.

³⁶ I. Szuber. V. Krasnowska, *Ośmiornica w Polsce*, „Wprost”, 6 VI 1999, nr 23.

³⁷ A. Klugman, *Infiltracja rosyjskiej mafii*, „Rzeczpospolita”, 7 VII 1995.

³⁸ A. Klugman, *Mafie rosyjskie inwestują w Izraelu setki milionów dolarów*, „Rzeczpospolita”, 29 V 1995.

³⁹ P. Kasznia, *Rosyjska mafia inwestuje we Francji*, „Rzeczpospolita”, 14 III 1995.

finansowego, gdyż obracają olbrzymimi sumami na giełdach w Ameryce⁴⁰.

Także o organizacjach azjatyckich nie można powiedzieć, że nie stanowią zagrożenia dla świata europejskiego, czy amerykańskiego. Zwłaszcza w odniesieniu do yakuzy, która wciąż poszukuje nowych rynków dla rozwoju działalności własnych przedsiębiorstw. I choć inwestycje zagraniczne, same w sobie, nie są niebezpieczne, to jednak uzależnienie się gospodarki kraju, zwłaszcza słabiej rozwiniętego, od pieniędzy yakuza jest oczywistym zagrożeniem również dla innych krajów tego regionu. W ten sposób organizacja może wpływać na decyzje nie tylko ekonomiczne, ale i polityczne kraju inwestycji i prowadzić politykę korzystną dla siebie. Dodatkowo, posiadając ogromny kapitał i swobodnie nim obracając, wspomaga organizacje terrorystyczne oraz nacjonalistyczne. W ten sposób, pośrednio, nie tylko na organizacje, lecz także na kraje przyjmujące, spada odpowiedzialność za akty terroru, jakich dokonują finansowane przez nie grupy.⁴¹

Współdziałanie państw jest warunkiem koniecznym do prawidłowego realizowania działań w zakresie zwalczania przestępczości zorganizowanej. W grudniu 2000 r. z inicjatywy m.in. Polski, na forum ONZ zakończono starania o stworzenie konwencji o zwalczaniu międzynarodowej przestępczości zorganizowanej.⁴² Rozpracowywaniem budowy organizacji przestępczych oraz ograniczaniem ich występowania i działania zajmują się m.in. międzynarodowe struktury policyjne - Interpol i Europol.

Artykuł 29 Traktatu o Unii Europejskiej stanowi m.in.: „(...) Unia dąży do zapewnienia obywatelom wysokiego pozio-

⁴⁰ P. Kos'cielnik, *Zagrożenie ze Wschodu*, „Rzeczpospolita”, 2 VIII 2001.

⁴¹ M. L. Cox, *The Dark Side of Japan*, sprawozdanie z konferencji zorganizowanej przez „Asia Program”, 13.12.1996.

⁴² Konwencja czeka na ratyfikację przez wszystkie kraje.

mu bezpieczeństwa (...), rozwija wspólne działanie państw członkowskich w dziedzinie współpracy policyjnej i sądowej (...). Cel ten zostanie osiągnięty poprzez zapobieganie i zwalczanie przestępczości zorganizowanej i niezorganizowanej, w szczególności terroryzmu, handlu ludźmi i przestępstw przeciwko dzieciom, nielegalnego handlu narkotykami, bronią, korupcji (...) w drodze ścisłej współpracy policji, urzędów celnych oraz innych właściwych urzędów państw członkowskich”.

W 1985 r. kilka państw Wspólnot Europejskich podpisało tzw. Porozumienie z Schengen zakładające zniesienie kontroli na wspólnych granicach oraz wprowadzenie zasad dotyczących swobodnego przepływu osób - obywateli państw sygnujących umowę. Porozumienie to, ułatwiające podróżowanie oraz przemieszczanie się osób na obszarach sygnujących państw stało się jednak zagrożeniem dla ich bezpieczeństwa wewnętrznego. Dlatego też przedsięwzięte zostały dodatkowe środki pomocne w utrzymywaniu bezpieczeństwa i kontrolowaniu świata przestępczego.

Na obszarze państw Schengen działanie policji obejmuje terytoria poszczególnych państw, a także porty i lotniska.⁴³ Ścisła współpraca służb granicznych pozwala na wzmocnioną kontrolę zewnętrzną. Ustalono i ułatwiono współpracę systemów policyjnych i sądowniczych oraz administracji poszczególnych krajów (m.in. poprzez wprowadzenie programu wymiany informacji - SIS, programu współpracy prawnej oraz powołania grup zajmujących się zwalczaniem przestępczości i terroryzmu wewnątrz Unii Europejskiej).

⁴³ J. Ruskowski, E. Górnicz, M. Żurek: *Leksykon integracji europejskiej*, PWN, Warszawa 2002.

Ewa Krawczyk

Psychologiczne uwarunkowania przedsiębiorczości

Czy jednostka rodzi się z pewnymi cechami i predyspozycjami do bycia przedsiębiorcą? Czy istnieje komplet cech, który przypisany jest osobowości przedsiębiorczej? Czy kontekst środowiskowy, taki jak wczesne wystawienie na przedsiębiorczość ułatwia bycie w przyszłości przedsiębiorcą? Pytania tej natury często stają się tematem badań i dyskusji naukowców zajmujących się badaniami nad przedsiębiorczością. Biorąc pod uwagę fakt, że mały i średni biznes jest trzonem gospodarki, znaczenia nabiera podstawowe pytanie, czy przedsiębiorczość jest wrodzona, nabyta oraz czy przedsiębiorczości można się nauczyć?

Spróbujmy prześledzić różne poglądy badaczy, co do początków zachowań przedsiębiorczych. Alan Jacobowitz, profesor psychologii, uważa, że przedsiębiorczość jest wrodzona. Poprzez wywiady z ponad 500 przedsiębiorcami prowadzone przez okres ponad trzech lat Jacobowitz zaobserwował, że przedsiębiorcy posiadają pewne wspólne cechy osobowości m.in.: niepokój, niezależność, tendencję do bycia samotnikiem, dużą pewność siebie. Inni badacze do tej listy dodali jeszcze: innowacyjność, proaktywność, wysoką potrzebę wewnętrznej kontroli oraz autonomii. W dalszych badaniach nad identyfikacją wspólnych cech przedsiębiorczych Jacobowitz podzielił chronologicznie wskaźniki przedsiębiorczości pięć okresów wpływających na zachowania przedsiębiorcze, a mianowicie: wpływy z wczesnego dzieciństwa, problemy w szkole, problemy z pracą, pragnienie ryzyka i rozkoszowanie się niezależnością biznesu. Teoria cech ustalona przez Jacobowitz'a sugeru-

je, że uzdolnienia przedsiębiorcze są stale i że ludzie rodzą się z nimi albo bez nich. Różni badacze popierali teorię przedsiębiorczych cech Jacobowitz'a, ale większość optowała za podejściem bardziej dynamicznym, w którym to cechy osobowości, jak i późniejsze zachowanie kształtowane są przez różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Kreuger i Brazeal [1994] zaprezentowali dynamiczny model, który sugerował, że przedsiębiorcze intencje opierają się na interakcji pomiędzy cechami charakteru, percepcją, wartościami, wierzeniami, wychowaniem i środowiskiem (kontekstem sytuacyjnym). Podejście to oparli na modelu Shapero dotyczącym zdarzenia przedsiębiorczego, w którym przedsiębiorczość definiowana jest jako „poszukiwanie sposobności, odpowiednich okoliczności bez względu na istniejące i zachodzące procesy”.

W odróżnieniu od modelu cech, podejście Shapero włącza wpływ środowiska i podkreśla, że zachowanie przedsiębiorcze jest zachowaniem planowanym i zamierzonym. To podejście skoncentrowane jest na procesie, w którym badana jest interakcja pomiędzy różnymi czynnikami w celu przewidzenia zachowania. Kreuger i Brazeal uważają, że wierzenia, percepcja i założenia są nabywane przez ludzi w kontekście środowiska. Uważają oni również, że te postawy i spostrzeżenia przewidują intencje, które wpływają na zachowanie. Można to ująć w następujący sposób: percepcja przechodzi w intencje oraz potencjał, które to z kolei ujawniają się w zachowaniu. Model ten sugeruje, że osobowość przedsiębiorcza nie tylko może być wyuczona, ale może też być różna w zależności od osoby i sytuacji.

Rosnąca liczba inicjatyw mających na celu kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości potwierdza myśl, że przedsiębiorczość może być nabywana i wyuczona. Wydaje się, że ekonomiczne zmiany wywołały zwiększające się zaintereso-

wanie przedsiębiorczością. W Stanach Zjednoczonych w okresie pomiędzy 1988 a 1993 1,8 milionów stanowisk pracy tworzone było przez firmy zatrudniające mniej niż 500 pracowników, podczas gdy wielkie korporacje stworzyły w tym samym czasie 100,000 miejsc pracy. Zbiorowe restrukturyzacje i kryzys gospodarczy podkreślają znaczenie małego i średniego biznesu dla dobrej kondycji gospodarki. Kruger i Brazeal twierdzą, że środowisko odgrywa istotną rolę w kulturowaniu zachowań przedsiębiorczych. Autorzy przestudowali literaturę w kontekście przedsiębiorczości i znaleźli potwierdzenie swoich założeń, że przedsiębiorczość jest wzmacniana przez atmosferę, która pielęgnuje innowacyjność i zmianę oraz dostarcza odpowiednich wzorów i mentorów.

Czy przedsiębiorczość jest wrodzona, czy nabyta? Prostej odpowiedzi na to pytanie nie ma. Dlatego wydaje się, że przedsiębiorcze zachowanie nie różni się od większości ludzkich zachowań w tym, że jego początek bierze się z kompleksu interakcji czynników wrodzonych, wychowawczych i środowiskowych. Jak długo małe firmy będą podstawą gospodarki dwudziestego pierwszego wieku, tak długo podstawowe pytanie, czy przedsiębiorczość jest nabyta, czy wrodzona, zamienione zostaje na nowe, a mianowicie: jak ułatwić i uprzyścić zachowania przedsiębiorcze? Badania nad wpływem takich cech osobowości, jak na przykład: wewnętrzne lub zewnętrzne poczucie kontroli, ekstrawersja, introwersja, motywacja osiągnięć, potrzeba afiliacji dowiodły, że chociaż cechy te często towarzyszą zachowaniom przedsiębiorczym, to nie są wystarczającym czynnikiem przewidującym działania przedsiębiorcze [Sandberg & Hofer, 1987].

W ostatnim czasie pojawiło się w literaturze dotyczącej zachowań organizacyjnych pojęcie „self-efficacy” - „samo-skuteczność” [Bandura, 1995]. W opracowaniach dotyczących tego kognitywnego konstruktu dowodzi się, że jednost-

ka jest bardziej predysponowana do zachowań przedsiębiorczych, jeżeli wierzy w to, że posiada konieczne umiejętności wymagane do prawidłowego funkcjonowania w środowisku przedsiębiorczym [Chen, et al., 1998; Golden & Cooke, 1998, Boyd & Vozikis, 1994; Krueger & Brazeal, 1994]. Aby dokonać rozszerzenia tego podejścia należy zająć się czynnikami opisującymi pomiar pojęcia „samoskuteczności”. Wymiar ten dotyczy umiejętności przedsiębiorczych, które tak bardzo różnią się od często cytowanych w literaturze umiejętności kierowniczych.

„Samoskuteczność” odnosi się do osądu jednostki nad posiadanymi przez nią zdolnościami niezbędnymi do wykonania działań na określonym poziomie oraz osiągnięcia zamierzonych wyników [Bandura, 1986]. Zdaniem Bandury jednostka stopniowo tworzy swoją „samoskuteczność” poprzez wcześniejsze poznawcze, społeczne i fizyczne doświadczenia [Gist, 1987]. Bandura [1990] uważa, że samoskuteczność oddziałuje na jednostkę poprzez wytworzone wzorce, które mogą wzmacniać bądź osłabiać działania prowadzące do zachowań przedsiębiorczych. Gdy jednostka ma wysoki poziom „samoskuteczności” to istnieje wtedy większe prawdopodobieństwo, że będzie stawiała sobie wyższe cele, które w następstwie prowadzą do wyższego poziomu motywacji i osiągnięcia wyższych efektów. Wysoki poziom „samoskuteczności” pomaga jednostce w wytrwałości w osiąganiu celów [Gist, 1987].

„Samoskuteczność” ma wiele teoretycznych i praktycznych powiązań z sukcesem przedsiębiorczym, ponieważ inicjowanie nowego przedsięwzięcia wymaga specyficznych umiejętności, które różnią się od posiadanych przez menedżerów w pełni ustabilizowanej organizacji. Jedną z najsilniejszych barier, jaką ma do pokonania przedsiębiorca jest niepewność sukcesu nowo tworzonej działalności. Przedsiębiorca z wysokim poziomem „samoskuteczności”, który wierzy, że posiada

zdolności do wykonania wszystkich niezbędnych kroków warunkujących sukces przedsięwzięcia, częściej widzi pozytywne potencjalne wyniki przedsięwzięcia. Jako rezultat taki przedsiębiorca będzie bardziej wytrwały w procesie tworzenia działalności i uzyskiwania pozytywnych wyników.

Chen, et al.[1998] prowadził pierwsze empiryczne badania nad konstruktem ESE przez rozwijanie mierników, które zawierają ocenę jednostki co do: posiadania umiejętności marketingowych, innowacyjnych, związanych z zarządzaniem, podejmowaniem ryzyka oraz kontrolowaniem finansów. Posiłkując się grupą studentów i przedstawicieli tzw. małego biznesu, kontrolując takie zmienne jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, liczbę przyjaciół i krewnych będących przedsiębiorcami oraz przebytych kursów przedsiębiorczości wskazał, że ESE ma znaczący i pozytywny efekt dla jednostki biorąc pod uwagę jej prawdopodobieństwo bycia przedsiębiorcą. Co więcej ESE jest pozytywnie związane z wewnętrznym poczuciem kontroli. Znaczące w tych badaniach było spostrzeżenie, że innowacyjność i podejmowanie ryzyka odróżnia przedsiębiorców od menedżerów. Kontynuując tę myśl podkreśla się, że te kognitywne umiejętności wydają się bardziej znaczącymi komponentami konstruktu ESE niż ocena jednostki pod kątem jej technicznych, funkcjonalnych i menedżerskich umiejętności. Zdaniem badaczy istniejąca literatura zbyt skromnie opisuje specyficzne cechy i umiejętności, które obejmują proces tworzenia nowej działalności.

Miner [1990] twierdził, że przedsiębiorca i menedżer posiadają inne motywacje do działania. Przedsiębiorca jest zorientowany bardziej zadaniowo, a menedżer bardziej hierarchicznie. U podstaw działań przedsiębiorcy leży pięć następujących motywów:

- 1) pragnienie osiągnięcia czegoś dzięki własnemu wysiłkowi,

2) utrzymanie osobistej kontroli nad wynikami w celu zminimalizowania ryzyka i nie pozostawienie czegokolwiek przypadkowi,

3) otrzymanie informacji zwrotnej o poziomie wykonania zadania,

4) pragnienie wprowadzania innowacji,

5) pragnienie myślenia o przyszłości.

Empiryczna część badań Miner'a [1990] potwierdziła występowanie tych różnic. Opisuując grupę dobrze rozwiniętych przedsiębiorców i menedżerów, Miner znalazł statystycznie istotne różnice między tymi dwoma grupami. Włączając ten model motywacji do badań nad konstrukt ESE możemy doprecyzować różnice pomiędzy przedsiębiorcami i menedżerami.

Wymiar przedsiębiorczej „samoskuteczności” - konstrukt ESE - wymaga rozwinięcia i opisu specyficznych cech związanych z procesem przedsiębiorczości w celu stworzenia kryteriów opisujących omawiany konstrukt [Gartner, 1998; Miner, 1990; Robinson, et al.; 1991]. Na podstawie skonstruowanych za pomocą opisanych cech przedsiębiorczych kwestionariuszy i przeprowadzonych badań wyróżniono 6 kryteriów, a mianowicie:

1) umiejętność pracy pod presją ryzyka i niepewności,

2) umiejętności innowacyjne i rozwoju produktu,

3) interpersonalne umiejętności pozwalające na utrzymanie pozytywnych relacji z potencjalnymi inwestorami,

4) rozpoznawanie sposobności, dogodnych okazji na rynku w celu wprowadzenia nowego produktu bądź usługi,

5) zdobywanie i lokowanie kluczowych zasobów,

6) rozwijanie i utrzymywanie innowacyjnego środowiska pracy.

Radzenie sobie z nieprzewidzianymi wyzwaniami, wieloznacznością i niepewnością otacza proces rozpoczynania działalności przedsiębiorczej. Przejście z komfortu istniejącej

już organizacji do świata tworzenia przedsięwzięcia wymaga tolerancji na brak informacji, dwuznacznych wiadomości. Funkcjonowanie w takich warunkach wymaga od jednostki odporności na stres i wytrwałości. Osoba, która głęboko wierzy we własne zdolności potrzebne do założenia działalności gospodarczej będzie wyłapywać okazje na rynku związane z zaistnieniem nowego produktu czy usługi. Inicjowanie pozytywnych relacji z potencjalnymi inwestorami stanowi kluczowe zadanie w procesie tworzenia przedsięwzięcia. Działania takie wymagają odpowiednich umiejętności interpersonalnych. Wyznaczanie odpowiedniego celu i misji działania stanowi zachęający czynnik dla potencjalnej kadry pracowników. Równie ważna jest umiejętność wytworzenia atmosfery kreatywności wśród zatrudnionych pracowników i zmotywowania ich do pracy w środowisku ciągłej zmiany i wykonywania każdej pojawiającej się okazji rynkowej.

Umiejętności takie jak wyłapywanie okazji na rynku mogą prowadzić ludzi do myślenia o rozpoczęciu własnej działalności, jednakże mogą być niewystarczające do rozpoczęcia działalności. Podobnie czyjeś przekonanie o umiejętności kreowania innowacyjnego środowiska mogą wpłynąć na intencje stworzenia własnego przedsiębiorstwa, ale ponownie może to być niewystarczające do działania. Jednakże, jeżeli jednostka wierzy, że potrafi sobie radzić ze stresem i drastycznymi zmianami, wówczas jest to decydujący czynnik do rozpoczęcia działalności przedsiębiorczej. Umiejętności radzenia sobie ze zmianą i niepewnością stanowią najbardziej obiecujący element poprzedzający przedsiębiorcze działanie.

Przedstawione wyżej badania dostarczają kilku wskazówek teoretycznych i praktycznych, jeżeli chodzi o inicjowanie działań przedsiębiorczych. Cytując wyniki ostatnich badań [Krueger 1999], pragnę wskazać na pozytywną relację pomiędzy dostrzeżonym konstruktem ESE, a przedsiębiorczy-

mi intencjami oraz na to, że jednostki, które charakteryzuje wysoki poziom konstruktu ESE, a tym samym wysokie intencje przedsiębiorcze spędzają więcej czasu nad przygotowaniami do rozpoczęcia własnej działalności i są podczas tego procesu bardziej wytrwałe. Konstrukty ESE służy do diagnozowania czyichś' zdolności do inicjowania, kreowania i kierowania nowym przedsięwzięciem. Rezultaty badań wskazały również na to, że jest możliwe takie tworzenie programów szkoleń dotyczących przedsiębiorczości, aby studenci nabierali pewności siebie i nabywali umiejętności niezbędnych w działaniach przedsiębiorczych.

Podsumowując badania nad konstruktem „self-efficacy” [Chen et al., 1998; Krueger&Brazeal, 1994] zaznaczyć należy, że jest to podstawowy komponent potencjału przedsiębiorczego jednostki oraz, że jest bardziej podatny na działania edukacyjne niż cechy osobowości. Edukacja przyszłych przedsiębiorców powinna dotyczyć nabywania nowych umiejętności związanych z opisanym konstruktem ESE.

LITERATURA

1. Krueger, N.F. & Brazeal, D.V., *Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice* 1994.
2. Bandura, A., *Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, NY 1995.
3. Bandura A., *The social foundations of thought and actions*, Prentice-Hall, 1986.
4. Gist, M., *Self-efficacy: Implications for organizational behaviour and human resource management*, "Academy of Management Journal" 1987.
5. Krueger, N.F., M.D. Reilly, & A.L. Carsrud, *Competing models entrepreneurial intentions*, "Journal of Business Venturing".
6. Miner, J. B., *Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers'. Contrasting and overlapping motivational patterns*, "Journal of Business Venturing" 1990.
7. Robinson, P. D., Stimpson,, *An attitude approach to the prediction of entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*. J. Huefner, & H Hunt 1991.

Polityka względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w wybranych krajach Unii Europejskiej - wzorem dla Polski¹

Wstęp

W Polsce istnieje potrzeba prorozwojowego wykorzystania inwestycji krajowych i zagranicznych, celem odwrócenia niekorzystnych tendencji występujących w gospodarce, a mianowicie: niskiego tempa wzrostu PKB, powiększających się rozpiętości między PKB a PNB, wzrostu bezrobocia, długu publicznego i zadłużenia zewnętrznego oraz niekorzystnego salda wymiany handlowej. Kierując się tym założeniem w opracowaniu koncentruje się uwagę na dwóch następujących zagadnieniach:

1) systemach zachęt inwestycyjnych funkcjonujących w krajach UE, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań - stosowanych w tym zakresie - w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii oraz możliwościach ich wykorzystania w Polsce,

2) negatywnych dla inwestycji krajowych skutkach utrzymywania w Polsce wysokich (w stosunku do krajów UE) stóp procentowych i aprecjacji złotego.

Wyszczególnione badania powinny służyć wypracowaniu w Polsce programu rozwoju społeczno-gospodarczego, zapewniającego znaczący wzrost poziomu życia obywateli kraju. Oczekiwania, że kapitał zagraniczny, poprzez BIZ, bez kapitału krajowego zrealizuje ten cel, nie znalazły potwierdzenia w praktyce w żadnym kraju, także i dotychczas w Polsce. Kapi-

¹ Opracowanie wykonano w ramach badań statutowych nr 1.11.200.114.

tal zagraniczny odpowiednio alokowany może jedynie pomóc w realizacji tego celu. Mając świadomość tego faktu już w pierwszej wersji dekalogu z 1989 roku (tzw. konsensusu waszyngtońskiego), zawarto m.in. następujące dyrektywy:

1) przeprowadzić reformę podatkową, poszerzając bazę podatkową i obniżając stopy marginalne (pkt. 3 dekalogu),

2) dokonać liberalizacji finansowej, której ostatecznym efektem jest określenie stóp procentowych przez rynek, pamiętając, że w warunkach chronicznego braku stabilności rynek może ustalić stopy procentowe na poziomie zagrażającym wypłacalności przedsiębiorstw i budżetu (pkt. 4 dekalogu). Potwierdzenie tego zagrożenia wystąpiło w Polsce,

3) ujednolicić kursy walut, przynajmniej dla transakcji handlowych i ustalić je na poziomie zapewniającym rozwój nowych dziedzin eksportu oraz trwałą konkurencyjność gospodarki (pkt. 5 dekalogu),

4) znieść przeszkody dla inwestycji zagranicznych tak, aby firmy zagraniczne konkurowały z krajowymi na równych zasadach (pkt. 7 dekalogu).

Wdrażając w Polsce po roku 1989 program MFW, opracowany przez J. Sachsa, nie zrealizowano tych założeń, chociaż stwierdzano, że „konsensus waszyngtoński” stanowi podstawę transformacji gospodarki polskiej. Niektóre założenia konsensusu wręcz realizowano odwrotnie niż on zakładał [Kołodko, 1999, s. 119-120]. Przebieg procesu transformacji gospodarki polskiej wykazuje, że także i Deklaracji Tymczasowego Komitetu MFW z września 1996, zatytułowanej „Partnerstwo dla trwałego wzrostu gospodarczego”, nie zrealizowano. Z tej deklaracji wynikają następujące zalecenia: reformy strukturalne muszą być prowadzone z uwzględnieniem rynku pracy, niezbędne jest dobre zarządzanie przedsiębiorstwami, zwalczanie korupcji w sektorze publicznym i prania pieniędzy w bankach, wzmocnienie monitoringu i nadzoru

instytucji pośrednictwa finansowego, utrzymywanie stabilnych kursów walutowych, unikanie protekcjonizmu, zwiększanie dostosowań fiskalnych przez redukcję nieprodukcyjnych wydatków z równoczesnym zapewnieniem odpowiednich inwestycji w infrastrukturę. W reformowaniu gospodarki polskiej nadal obowiązuje ta sama zasada - twarda polityka finansowa, a mianowicie wysokie podatki dla polskich przedsiębiorstw i preferencje dla podmiotów zagranicznych uczestniczących w prywatyzacji majątku narodowego. Polska pozostaje nadal światowym liderem w zakresie restrykcyjnej polityki finansowej, głównie pieniężnej. Taka polityka nie sprzyja inwestycjom.

Istnieje zgodność poglądów w kwestii, że podstawowym założeniem polityk gospodarczych realizowanych w poszczególnych krajach, obecnie i w przyszłości, powinno być zapewnienie długookresowego wzrostu gospodarczego [B. Fiedor, 1998, s. 27]. Zadanie to w krajach Unii Europejskiej jest realizowane przy znaczącym udziale bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Ich napływowi sprzyjają liczne zachęty inwestycyjne występujące w ramach realizowanych w poszczególnych krajach polityk gospodarczych. Ulgi inwestycyjne w krajach UE występują na ogół w formie odliczeń wydatków inwestycyjnych od podstawy opodatkowania albo od podatku dochodowego [Ryszkiewicz, 1999]. Głównymi tytułami uprawniającymi do korzystania z ulg inwestycyjnych są: inwestycje produkcyjne w wyznaczonych regionach (strefach) uznanych za priorytetowe, inwestycje w ochronę środowiska, inwestycje oszczędzające energię, wydatki na B+R, szkolenia pracowników oraz na wzrost i tworzenie nowych miejsc pracy, inwestycje w sektorze turystycznym (np. w Grecji, Hiszpanii i Irlandii), rozwój krajowego przemysłu kinematograficznego i produkcji audiowizualnej (np. w Hiszpanii, Irlandii i Luksemburgu) [Prawo Wspólnot Europejskich, 1997, 1995].

Analiza zachęt inwestycyjnych stosowanych w różnych krajach UE wskazuje na znaczne ich zróżnicowanie. Większość krajów preferuje zachęty w postaci subwencji. Jednak niski podatek dochodowy, obowiązujący obecnie w Irlandii jest wciąż oceniany jako najatrakcyjniejsza zachęta w Europie. Obecnie wynosi on 16%, a od 2002 r. będzie obniżony do 12,5% [Błaszczak, Frey, 2001]. Z uwagi na prorozwojowe wykorzystanie BIZ, zakres i rodzaje zachęt inwestycyjnych stosowanych w krajach UE powinny stanowić w Polsce przedmiot wnikliwych analiz. Ze szczególną uwagą powinno się obserwować politykę względem BIZ prowadzoną w krajach o stosunkowo wysokim bezrobociu (głównie w krajach UE).

1. Polityka Hiszpanii wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Hiszpania jest zaliczana przez Unię Europejską do obszarów szczególnego zainteresowania. Wiąże się to z otrzymywaniem (przez ten kraj) większych funduszy na finansowanie rozwoju i infrastruktury. W latach 1994-1999 Hiszpania otrzymała z UE ok. 30 mld \$, co stanowiło 23% ogółu dostępnych środków z funduszy strukturalnych UE. W ten sposób hiszpański system zachęt inwestycyjnych jest finansowany, przy znaczącym udziale środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (ERDF). Instytucją odpowiedzialną w Hiszpanii za realizację w praktyce odpowiedniej polityki rządu wobec BIZ jest Generalna Dyrekcja Inwestycji Zagranicznych (DIGIEX). Instytucja ta zajmuje się BIZ w Hiszpanii, hiszpańskimi inwestycjami za granicą oraz handlem międzynarodowym.

Administracyjnie kraj jest podzielony na 19 autonomicznych regionów. Każdy z nich posiada własny rząd. Rządy

autonomicznych regionów, poprzez swoje służby rozwoju gospodarczego lub lokalne agencje rozwoju regionalnego (które zajmują się BIZ), opracowały programy wspierające przedsiębiorczość i zawierające zachęty inwestycyjne.

Lokalna polityka zachęcania inwestorów we wszystkich regionach oparta jest na jednolitym ogólnogospodarczym schemacie, opracowanym przez rząd centralny. Regionalne programy zachęt inwestycyjnych są to uznaniowe systemy ocen przedsięwzięć. Mogą one składać się z różnych elementów. Ocena dokonana w tym systemie określa proporcje, w jakich subwencje pokrywają wydatki poniesione na inwestycje. Generalnie do subwencjonowania są kwalifikowane przedsięwzięcia produkcyjne (niekiedy również usługowe), jednak preferencje mają zawsze inwestycje tworzące nowe miejsca pracy, wprowadzające nowe technologie i realizowane w wyznaczonych regionach kraju. Te wyznaczone regiony kraju obejmują 80% jego powierzchni. Cały system jest administrowany przez rząd centralny i on pełni rolę głównego koordynatora działań autonomicznych regionów. Maksymalna wielkość subwencji oscyluje w granicach od 15% do 60% kosztów przedsięwzięcia i zależy od lokalizacji inwestycji, jej atrakcyjności dla regionu.

Przy ocenie projektów bierze się pod uwagę ich wpływ na tworzenie nowych miejsc pracy, wykorzystanie surowców lokalnych, wartość dodaną, poziom technologiczny oraz wpływ przedsięwzięcia na rozwój gospodarczy regionu. Ostateczna procentowa wielkość subwencji stanowi wypadkową powyższych elementów oceny. Aby przedsięwzięcie zostało objęte programem musi być realizowane w wyznaczonym obszarze a minimalna wartość inwestycji musi wynosić 15 mln PTS (ok. 108 800 \$). W praktyce najczęściej przyjmuje się wartość inwestycji (jako minimalną) równą kwocie 75 mln PTS (ok. 545 000 \$). W odniesieniu do subwencjonowanej inwe-

stycji wymaga się też: finansowania, przynajmniej w 30% ze środków własnych, utworzenia jak i utrzymania miejsc pracy, realnych założeń pod względem finansowym, gospodarczym i politycznym. Ulgi inwestycyjne dotyczą wielu gałęzi gospodarki. m.in. są to: określone gałęzie produkcyjne przemysłu, przemysł spożywczy, usługi wspierające przemysł i rozwój handlu, usługi turystyczne i wypoczynkowe o szczególnym znaczeniu dla społeczności lokalnej. Realizacja subwencji następuje (w ciągu 12 tygodni) po złożeniu w Ministerstwie Gospodarki i Finansów, za pośrednictwem władz regionalnych, dokumentów informujących o poniesieniu wydatków inwestycyjnych i spełnieniu przez inwestora warunków wymaganych przy przyznawaniu subwencji.

Rządy autonomicznych regionów opracowały, przez swoje Departamenty Rozwoju Gospodarczego (lub Agencje Rozwoju Regionalnego), wiele programów wspomagających inwestycje. Celem tych programów było: zachęcenie firm do inwestowania w określonych miejscach regionów, zmiana struktury przemysłowej lub jej zróżnicowanie, rozwój produkcji eksportowej, wprowadzenie nowych technologii i ich rozwój, uzupełnienie ogólnokrajowego programu zachęt inwestycyjnych. Podstawowymi zadaniami realizowanymi w takich programach jest: zwiększenie produkcji i zatrudnienia oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw (poprzez uczestnictwo w wydatkach na B + R). Rządy regionalne opracowują również specjalne programy dla małych i średnich przedsiębiorstw (zatrudniających do 250 pracowników i o obrocie 20 mln euro). Zachęty mają zazwyczaj formę bezzwrotnych subsydiów i preferencyjnych kredytów oraz muszą mieścić się w ustalonych ramach całkowitej przyznanej pomocy regionalnej. Warunkiem przyznania tej pomocy jest ekonomiczna i finansowa realność danego przedsięwzięcia, a także jego polityczna akceptacja. Kryteria dokonywania ocen regional-

nych przedsięwzięć są podobne do kryteriów ocen występujących w ogólnokrajowym systemie zachęt inwestycyjnych.

Analizy wskazują na istnienie zachęt związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy i zawieraniem z nowo zatrudnionymi pracownikami umów o pracę na czas nieokreślony, w ramach kontraktu terminowego i praktyk. Polega to często na przyznawaniu bezzwrotnych dotacji i subwencji w wysokości od 3500 \$ do 5000 \$ na każde nowo utworzone stanowisko pracy. Tego typu zachęty przede wszystkim dotyczą osób w wieku poniżej 25 lat lub powyżej 45 roku życia, pozostających bez pracy dłużej niż 3 miesiące oraz niepełnosprawnych.

W hiszpańskim systemie zachęt są szeroko wykorzystywane odpisy podatkowe i ulgi przy płaceniu składek na opiekę socjalną (w jednakowej dla całego kraju wysokości). Odpisy od podatku dochodowego firm są następujące: 5% (a w niektórych przypadkach nawet 30%) kosztów nabycia środków trwałych, 20% w przypadku zakładania zagranicznych firm, 25% od wartości zakupu akcji zagranicznych firm, 20% kosztów kampanii promocyjnych za granicą, 15% z tytułu wydatków na B+R oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Na przyspieszenie rozwoju technologicznego podmiotów gospodarczych mają też wpływ ulgi przyznawane przez Ministerstwo Przemysłu i Energii. Ulgi przyznawane przez to ministerstwo są zawarte w dwóch programach. Program pierwszy dotyczy rozwoju technologii w wyznaczonych kluczowych sektorach gospodarki i przewiduje ulgi w odniesieniu do następujących technologii: informacyjnych, spożywczych, materiałowych, farmaceutycznych, środowiska przemysłowego, sieci infrastruktury przemysłowej i wzornictwa przemysłowego. Natomiast w drugim programie przewidziano ulgi dla przedsięwzięć zarządzanych zgodnie z wymogami w zakresie jakości i bezpieczeństwa. Obejmują one subwencje lub częściowe

zwolnienia z płacenia odsetek od pożyczek zaciągniętych na rozwój projektu. Ulgi te są gwarantowane przez Ministerstwo Przemysłu i Energii, natomiast płatności są dokonywane przez poszczególne dyrektoraty (np. Generalny Dyrektorat Przemysłu) oraz przez Centrum Rozwoju Technicznego i Przemysłowego w postaci niskooprocentowanych pożyczek.

Z powyższych informacji wynika, że w Hiszpanii główne elementy pakietu zachęt inwestycyjnych są zawarte w Regionalnych Programach Zachęt Inwestycyjnych. W tych pakietach zachęt oferuje się inwestorom znaczącą pomoc finansową. Ma to także wpływ na tworzenie przyjaznego środowiska dla BIZ. Regionalne programy cechuje duża stabilność i uznaje się je powszechnie za dobrze funkcjonujące. W Hiszpanii rząd centralny i lokalny decydują wspólnie o wysokości udzielanych subwencji i oba są przygotowane do ich udzielania [Opracowania i materiały PAIZ, 2000].

Podobnie jak rząd Hiszpanii, rząd Wielkiej Brytanii również prowadzi politykę sprzyjającą napływowi BIZ.

2. Polityka Wielkiej Brytanii wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Rząd Wielkiej Brytanii jest zainteresowany napływem BIZ tworzących nowe miejsca pracy, nowe produkty, nowoczesne technologie i techniki zarządzania. Obecna polityka Wielkiej Brytanii wobec BIZ ma charakter regionalny. Na terenach, gdzie występują problemy gospodarcze, zachęca się do inwestowania tworząc system ulg finansowych i dotacji inwestycyjnych. W tym celu utworzono, poprzez Departament Handlu i Gospodarki, Agencje Regionalne. Podstawowym ich zadaniem jest zachęcanie inwestorów zagranicznych do inwestowania oraz koordynacja pomocy dostępnej inwestorom

na poziomie lokalnym. Agencje (odpowiedzialne za koordynację pomocy) posiadają dostęp do krajowych biur inwestycyjnych, zlokalizowanych w wielu brytyjskich ambasadach i urzędach konsularnych.

Wielka Brytania została podzielona na 12 regionów, a mianowicie: Anglia (9 regionów), Walia, Szkocja i Irlandia Północna. Departament Handlu i Gospodarki (z siedzibą w Londynie) działa w dziewięciu regionach Anglii, poprzez dziewięć regionalnych biur rządowych. Administrują one finansową ulgą inwestycyjną, dostępną dla inwestorów zagranicznych i spółek pochodzących z Wielkiej Brytanii, czyli zapewniają tzw. Selektywną Pomoc Regionalną. Departament Handlu i Gospodarki posiada także sekcję (Invest in Britain Bureau) będącą organizacją finansującą i monitorującą osiem Regionalnych Organizacji ds. Rozwoju, zajmujących się promocją inwestycji krajowych. Walia i Szkocja są administrowane i finansowane przez własne biura (tzn. Biuro Walijskie i Biuro Szkockie) będące departamentami rządowymi. Do ich zadań również należy administrowanie Selektywną Pomocą Regionalną, na podstawie dyrektyw ustalonych dla Anglii, Walii i Szkocji. W odniesieniu do Irlandii Północnej mają zastosowanie ulgi inwestycyjne charakterystyczne jedynie dla tego regionu. Polegają one na udzielaniu bardzo intensywnej pomocy prowadzącym działalność gospodarczą. Za administrowanie Selektywną Pomocą dla Irlandii Północnej jest odpowiedzialna Rada Rozwoju Gospodarczego dla Irlandii Północnej. Właśnie ta rada jest agencją ds. rozwoju tego regionu.

W Wielkiej Brytanii ulgi i dotacje inwestycyjne udzielane są na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Dane przedsięwzięcie gospodarcze może uzyskać wsparcie na podstawie jednego lub więcej pakietów ulg i dotacji przewidzianych dla inwestycji. Oznacza to, że w Anglii, Walii i Szkocji bezpośredni inwestor zagraniczny może skorzystać z jednej

lub więcej form pomocy. Tymi formami pomocy są: selektywna pomoc regionalna, zatrudnienie i szkolenie, strefy przedsiębiorczości, prace badawczo-rozwojowe.

Selektywna Pomoc Regionalna, związana z przedsięwzięciem gospodarczym, ma charakter uznaniowy i jest negocjowana. Nie istnieje standardowy poziom dotacji z Programu Selektywnej Pomocy Regionalnej. Przeciętna wielkość dotacji dla projektów małych i średnich przedsiębiorstw kształtowała się w ostatnim okresie na poziomie od 11% do 14% kosztów przedsięwzięcia, w przypadku projektów największych subwencje były kilkakrotnie większe. Subwencje otrzymywane z programu Selektywnej Pomocy Regionalnej są traktowane jako przychód i podlegają opodatkowaniu. Roczny budżet Programu Selektywnej Pomocy Regionalnej wynosi ok. 600 mln \$. Objęte są nim tzw. wspomagane obszary. Charakteryzują się one wysokim bezrobociem lub są słabo rozwinięte gospodarczo. Pomoc w równej mierze przysługuje inwestorom zagranicznym i spółkom brytyjskim. Dostępny poziom Selektywnej Pomocy Regionalnej jest równy oszacowanemu minimum wydatków potrzebnych do zrealizowania przedsięwzięcia. Subwencje są uzależnione głównie od kosztu jednego miejsca pracy i górnej granicy pomocy określonej przez Unię Europejską. Uzyskanie subwencji wymaga jasnego zdefiniowania przedsięwzięcia oraz wykazania, że jest ono opłacalne, ma korzystny wpływ na regionalną lub krajową gospodarkę (np. poprzez wzrost eksportu), tworzy nowe miejsca pracy, potwierdza własne źródła finansowania i wykazuje potrzebę pomocy. Ten narodowy projekt pomocy, administrowany na poziomie regionalnym przez Biura Rządowe, stanowi główną zachętę dla inwestorów zagranicznych.

Zatrudnienie i szkolenie. W ramach tej następnej formy pomocy działają na terenie Anglii i Walii 82 Rady Szkolenia i Przedsiębiorczości. Te rady są odpowiedzialne za szkolenie

i doskonalenie umiejętności oraz rozwój małego biznesu. Oferowana przez nie, w formie subwencji, pomoc dla nowych i rozwijających się spółek jest zróżnicowana w zależności od rodzaju przedsięwzięcia w zakresie rekrutacji siły roboczej. Subwencje te są bezzwrotne i nie opodatkowane. W większości polegają one nie na przekazywaniu środków pieniężnych, ale na współpracy lub wkładzie pomagającym firmom unikać kosztów.

Strefy Przedsiębiorczości na terenie Wielkiej Brytanii są tworzone na okres 10 lat, obejmują teren o powierzchni od 10 do 110 hektarów. Na tych obszarach dostępne są inwestorom następujące ulgi: podatkowy odpis amortyzacyjny w wysokości 100% inwestycji, w których wyniku powstają budynki służące działalności gospodarczej, zwolnienie z lokalnych podatków od nieruchomości (w czasie istnienia strefy) uproszczone procedury planowania. Na terenie Strefy Przedsiębiorczości (ustanowionej przez władze brytyjskie) dla każdego przedsięwzięcia, zwiększającego liczbę miejsc pracy i odpowiadającego lokalnym normom zatrudnienia, można ubiegać się o dotację.

Prace badawczo-rozwojowe są ostatnią formą pomocy, którą obejmują subwencje. Tego rodzaju subwencje są zazwyczaj opodatkowane i bezzwrotne. Przyznawane są one uznaniowo takim zespołom badawczym, które osiągną znaczące wyniki, mające zastosowanie na danym rynku.

Odrębny system ulg i dotacji inwestycyjnych posiada - o czym już była mowa - Irlandia Północna. Odnoszącą się do tego obszaru tzw. Pomoc Selektywną stanowią: subwencje kapitałowe, subwencje dotyczące zatrudnienia, ulgi w oprocentowaniu kredytów i kredyty preferencyjne, subwencje marketingowe, badawcze i rozwojowe, ulgi w podatku dochodowym od osób prawnych i ulgi w stawkach najmu. Mimo że preferowane są przedsięwzięcia przemysłowe i projekty dotyczące usług,

pomoc jest udzielana wszystkim gałęziom gospodarki. Aby uzyskać subwencje z Programu Pomocy Selektywnej projekt musi spełniać następujące warunki: być opłacalny, określać typ, skalę i czas trwania przedsięwzięcia, wzmacniać narodową gospodarkę poprzez wzrost wydajności lub wprowadzanie nowych produktów i technologii, tworzyć nowe lub zabezpieczać istniejące miejsca pracy. Programy Selektywnej Pomocy Regionalnej są szczególnie atrakcyjne (z uwagi na ulgi inwestycyjne) dla spółek przemysłowych. Zarówno Programy Selektywnej Pomocy Regionalnej, jak i Strefy Przedsiębiorczości, są oceniane przez inwestorów bardzo wysoko. W opinii inwestorów zagranicznych Wielka Brytania jest atrakcyjnym krajem dla lokalizacji inwestycji, z uwagi na stabilność polityczną i ekonomiczną, odpowiednią infrastrukturę, istnienie ekonomicznych zachęt inwestycyjnych. Opinię tę potwierdza relatywnie wysoki napływ BIZ do Wielkiej Brytanii.

Gospodarka polska również potrzebuje BIZ. Aby zapewnić stały ich dopływ w polityce gospodarczej Polski muszą tkwić - wzorem innych krajów (choćaby Wielkiej Brytanii i Hiszpanii) - mechanizmy zachęcające do inwestowania w Polsce, zarówno inwestorów krajowych jak i zagranicznych.

Aby osiągnąć znaczący wzrost inwestycji w Polsce nie wystarczy stosować scharakteryzowanego powyżej systemu zachęt inwestycyjnych. Polska musi też wprowadzić sprzyjające inwestycjom rozwiązania w zakresie polityki pieniężnej, a mianowicie w zakresie stóp procentowych i kursu polskiej złotówki.

3. Negatywne skutki utrzymywania w Polsce wysokich stóp procentowych

Aby ograniczyć negatywne skutki występujące w gospodarce polskiej, a w szczególności osiągać wyższy wzrost go-

spodarczy i ograniczyć bezrobocie, Polska potrzebuje inwestycji. Wysokie ceny kredytów obowiązujące w Polsce nie sprzyjają inwestycjom. Obecnie ponad 70% małych i średnich polskich przedsiębiorstw w ogóle nie korzysta z żadnych kredytów inwestycyjnych, co stanowi ewenement w krajach europejskich. Niektóre polskie przedsiębiorstwa korzystają z tańszych kredytów zagranicznych. Ich wysokość szacowano w 2000 roku na sumę 25 mld USD [J. Kaleta, 2000]. Obecne szacunki wskazują na ich wzrost do wartości 40 mld USD.

Utrzymywanie w Polsce stóp procentowych na wysokim poziomie jest wyrazem całkowitego pomijania kosztów alternatywnych dla lokowania kapitału. Z istoty tej kategorii rachunku ekonomicznego wynika, że polskie podmioty angażując się w działalność gospodarczą marnotrawią kapitał (jak to określa Drucker), gdyż uzyskują wyraźnie niższy wskaźnik zwrotu kapitału niż wynosi koszt jego pozyskania z kredytu bankowego i niższy od możliwości uzyskania oprocentowania z bezpiecznych lokat kapitału (depozytów i obligacji). Przy takiej cenie kapitału pieniężnego polskie przedsiębiorstwa nie mogą rozwijać się i być innowacyjne. Obniżka stóp procentowych jest w Polsce konieczna. Wysokie stopy procentowe hamują popyt krajowy i przyczyniają się do wzrostu bezrobocia, nie hamując przy tym inflacji, gdyż inflacja w Polsce ma charakter nie popytowy, ale kosztowo-podażowy. Na wzrost inflacji w Polsce mają głównie wpływ podwyżki podatków pośrednich (Vat i akcyza), podwyżki cen paliw i usług komunalnych. Wysokie stopy procentowe są także przyczyną napięć w budżecie państwa. Rosnący udział odsetek od długu publicznego w wydatkach budżetu państwa wymusza liczne ograniczenia wydatków, m.in. na B + R, inwestycje budżetu pod przyszłe dochody i inwestycje w kapitał ludzki. Obniżenie odsetek tylko o 1% przyniosłoby oszczędności w wydatkach budżetu o 1,3 mld zł [Nieckarz, 2000].

Wysokie ceny kredytów i silny złoty są niekorzystne dla rozwoju eksportu. Wzrost eksportu w krajach UE w latach 1999-2000 nastąpił dzięki słabemu euro [Królak, 2000]. Wysoka stopa procentowa przyciąga do Polski kapitał zagraniczny, a prywatyzacja zwiększa podaż walut, co ma wpływ na aprecjację złotego w stosunku do innych walut. Utrzymywanie nadwartościowego kursu złotówki w stosunku do realnej sytuacji płatniczej (kurs wyższy od kursu równowagi), musi prowadzić do wzrostu deficytu handlowego oraz kryzysu finansowego. U progu wejścia do UE Polska nie powinna odrywać kursu złotego od rzeczywistej konkurencyjności gospodarki. W Polsce istnieje potrzeba zastosowania polityki ekspansywnej oraz dostosowania polityki pieniężnej do realiów gospodarki.

Docelowym założeniem polityki gospodarczej Polski powinno być zapewnienie długookresowego rozwoju gospodarczego. Osiągnięcie tego celu uwarunkowane jest realizacją wielu trudnych zadań. Wśród nich wymienia się przede wszystkim cztery następujące:

- 1) zwiększenie udziału przemysłów wysokiej techniki w tworzeniu PKB,
- 2) zwiększenie chłonności gospodarki na wyniki badań naukowych,
- 3) specjalizowanie się w zaawansowanej technologii,
- 4) rozwój nowoczesnych proekologicznych technologii i metod zarządzania [R. Taylor, 1999].

Realizacja tych zadań jest niemożliwa bez zmiany dotychczasowej polityki inwestycyjnej i uwarunkowań wewnętrznych wynikających z rozwiązań krajowego systemu finansowego.

Konieczność istotnego ograniczenia (wyszczególnionych powyżej) negatywnych zjawisk, występujących w gospodarce polskiej, skłania do korzystania z doświadczeń kra-

jów Unii Europejskiej w zakresie tworzenia zachęt inwestycyjnych i prorozwojowego wykorzystania inwestycji krajowych i bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz prorozwojowego wykorzystywania instrumentów polityki. Takie możliwości wciąż istnieją, na co m.in. wskazuje wzrost BIZ w skali światowej w roku 2000 o olbrzymią kwotę 1 biliona \$ [Piłat, 2000].

Doświadczenia obu analizowanych krajów - Hiszpanii i Wielkiej Brytanii - wyraźnie wskazują, że aby kraj mógł przyciągnąć BIZ tworzące nowe miejsca pracy jest niezbędna długookresowa polityka finansowa, technologiczna i inwestycyjna, realizowana przy udziale zarówno firm krajowych, jak i zagranicznych. Firmy krajowe i zagraniczne muszą funkcjonować, w sprzyjających inwestowaniu uwarunkowaniach, na zasadach równości ich szans. Polityka technologiczna i inwestycyjna, poprzez odpowiednie zachęty inwestycyjne (jednakowe dla firm krajowych i zagranicznych), powinna sprzyjać w szczególności zwiększaniu chłonności gospodarki na wyniki badań naukowych, specjalizacji w rozwoju zaawansowanych technologii i metod zarządzania. Zachęty inwestycyjne powinny w szczególności służyć wyrównywaniu szans regionów kraju, likwidacji dysproporcji w poziomie życia obywateli w poszczególnych regionach i proekspansyjności gospodarki.

W Polsce, wzorem innych krajów, powinny być tworzone Programy Zachęt Inwestycyjnych, oferujące - szeroką i taką samą - pomoc inwestorom krajowym i zagranicznym tworzącym nowe miejsca pracy w dziedzinach rozwijających proekspansyjność gospodarki i przemysły oparte na nowoczesnych technologiach.

Specjalne programy powinny być adresowane do małych i średnich przedsiębiorstw. Polskie przedsiębiorstwa od 1989 roku funkcjonują w bardzo trudnych uwarunkowaniach

wynikających z rozwiązań krajowego systemu finansowego. Wskazuje na to chociażby stosunek procentowej wielkości kredytów udzielanych w Polsce do PKB. Wynosi on 20%, podczas gdy w krajach rozwiniętych wartość kredytów przekracza wartość PKB. Dotychczas stosowane w Polsce metody przyciągania BIZ, a mianowicie poprzez prywatyzację, czyli sprzedaż przedsiębiorstw, jak pokazują 12-letnie doświadczenia, przynoszą mierne efekty prorozwojowe, a przy tym nie tylko, że nie powodują wzrostu miejsc pracy, ale wręcz przeciwnie - wzrost bezrobocia. Także i prywatyzacja banków z udziałem kapitału zagranicznego nie prowadzi do wzrostu kapitału pieniężnego na cele inwestycyjne. Małe i średnie przedsiębiorstwa w ogóle nie korzystają z kredytów, a duże również nie są w stanie - przy tak wysokiej cenie kredytów - wykorzystywać je prorozwojowo. W obecnej polskiej sytuacji gospodarczej, a w szczególności występowania bardzo wysokiego ok. 18% bezrobocia (z dalszą jego tendencją wzrostową), występuje pilna potrzeba wdrożenia Programów Zachęt Inwestycyjnych, na równych zasadach dla inwestorów krajowych i zagranicznych, oraz prowadzenia przez rząd i bank centralny wspólnej polityki ekspansywnej. Brak takiej polityki spowoduje utrwalenie w Polsce kapitalizmu politycznego zależnego, jak go słusznie określają m.in. G. W. Kołodko i K. Z. Poznański.

LITERATURA

1. Blaszczyk A., Frey D., *Pieniądze płyną za granicę*, „Ekonomia i Rynek” 2001 z 9.03.
2. Fiedor B., *Teoretyczne podstawy badania trwałości wzrostu gospodarczego*, pod red. B. Poskrobki, *Sterowanie ekorozwojem*, t. I, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 1998, s. 27.
3. *Fundacja Promocji Prawa Europejskiego, Prawo Wspólnot Europejskich. Dokumenty*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1997.
- 3A. *Gospodarcze wyzwania*, „Magazyn finansowy” 2000, nr 200 (816) z 28.08. s. 8-12.
4. Kaleta J., *Władzy grzech zaniechania*, „Trybuna” 2000, nr 133 z 8.06.
5. Kolodko G.W., *Moja globalizacja*. Toruń 2001.
6. Kolodko G.W., *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka gospodarcza*, Poltex, Warszawa 1999.
- 7A. *Komisja Europejska, Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z rynkiem wewnętrznym Unii Europejskiej*, Biała Księga. Aneks, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 1995.
7. Z. Królak, *Wyrzeczenia czy rozwój*, „Magazyn finansowy” 2001, nr 165 z 17.07.
8. Nieckarz S., *O deficycie bez dogmatów*, „Magazyn finansowy” 2000 nr 165 z 17.07.
9. Opracowania i materiały Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych z roku 2000.
10. Piłat K., *Inwestycje już w bilionach*, „Prawo i Gospodarka”, 2000 nr 233, s. 7.
11. Poznański K. Z., *Wielki przekręt*, PWiL, Warszawa 1999.
12. Ryszkiewicz A., *Ulgę inwestycyjną w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1999, nr 31 z 1.08.
13. Siwek K., *Stopy w Europie bez zmian*, „Prawo i Gospodarka”, 2000 nr 89, s. 6.
14. Szymański W., *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
15. Taylor R., rec. książki D. Bella pt. *The coming of Post Industrial Society*, „Financjal Time” z 11.11.1999.

Transformácia vysokého školstva v Slovenskej republike v procese európskej integrácie

Premena slovenského vysokého školstva v procese európskej integrácie predstavuje zložitý spoločenský fenomén. S prehlbovaním procesov európskej integrácie a globalizácie úzko súvisí vytváranie novej podoby spoločnosti - tzv. učiacej sa spoločnosti (learning society), ktorú charakterizuje nástup informačnej explózie, vysoký stupeň vedeckotechnickej vyspelosti a globalizácia ekonomiky. Na tieto trendy musí reagovať aj transformácia vysokého školstva v podmienkach prechodu spoločnosti postkomunistických tranzitívnych štátov k pluralitnej demokracii a trhovej ekonomike.

Efektívne fungujúci vzdelávací systém (ktorého vrchol predstavuje vysoké školstvo), zohráva v integračných a transformačných procesoch radikálnych sociálnych zmien najmä v postkomunistických krajinách významnú rolu. Úroveň vzdelania priamo ovplyvňuje reprodukčnú a ekonomickú správanie jedincov i spoločnosti, politickú orientáciu (keď napr. voľiči so základným vzdelaním prejavujú vyššie tendencie k preferencii nacionalisticky a populisticky orientovaných politických strán a vodcov), ale aj ekonomickú a sociálnu mobilitu. Tudi a možnosti ich zapojenia sa do procesov integrácie na základe slobodnej voľby individuálnych životných stratégií. Dostupnosť a kvalita vysokoškolského vzdelania transformuje aj samotnú podobu práce a zvyšuje schopnosť flexibility a mobility pracovnej sily schopnej využívať nové technológie v rámci integrovaného európskeho trhu práce. Vysokokvalifikovaní a vzdelaní jednotlivci sú adaptabilnejší k zmenám na trhu práce a taktiež individuálna návratnosť ich práce (teda

aj vzdelania) v podobě mzdy je vysoká, čo má osobitný význam procesoch ekonomických reštrukturalizačných a integračných zmien, ktoré dejú v postkomunistických krajinách.

Vyspelé západoeurópske štáty disponujú aj v oblasti školstva určitým časovým predstihom, ktorý žiaľ nemajú krajiny východnej a strednej Európy. Už v roku 1991 schválila Rada Európy Rezolúciu o európskej dimenzii vo vzdelávaní, vo výučbe a v školských osnovách, ktorá bola v roku 1993 prijatá Viedenskou deklaráciou prezidentov a predsedov vlád členských štátov Rady Európy. Jej hlavným cieľom je prostredníctvom školského vzdelávania vytvárať u obyvateľov Európy spoluzodpovednosť za jej stav, ekonomický, sociálny a politický vývoj, cielavedome formovať ich právne, demokratické, multikulturálne a integračné vedomie a spolucítanie. Ďalší významný dokument Európskej únie „Biela kniha - vyučovanie a vzdelávanie, smerom k učiacej sa spoločnosti“ vymedzil hlavné stratégie európskeho školstva, ktorými sú: zapájanie informačných technológií do vyučovacieho procesu, orientácia na získavanie nových vedeckých poznatkov a bezprostredné prepojenie vzdelávania a trhu práce.

V európskych krajinách neexistuje jednotný vzdelávací systém a nepředpokládá ho ani prebiehajúca etapa integrácie krajín EÚ. Každá európska krajina sa pri formovaní školského systému opiera o vlastné východiská a historicky utvárané princípy, na báze ktorých prebieha v krajinách EÚ zavádzanie európskej dimenzie do vzdelávania a podnecovanie mladých Tudi k aktívnej účasti na vytváraní budúcnosti integrovanej Európy už desiat rokov aj v inštitucionalizovanej podobě. V Slovenskej republike, podobne ako aj v iných krajinách východnej a strednej Európy takáto systematickosť v tejto oblasti chýba, aj keď proeurópske iniciatívy sa do teórie a praxe vzdelávacích systémov postupne integrujú. O to viac

je nevyhnutné v procese transformácie školstva využívať skúsenosti západoeurópskych krajín, ale aj všetky dostupné inštitúcie a programy RE a EU vytvorené na pomoc krajinám Strednej a Východnej Európy - vo vy sokom školstve najmä Tempus, Leonardo, Socrates, Phare a i.

Tieto skutočnosti si veľmi dobre uvedomujú aj ústredné orgány štátnej správy, akademické orgány samosprávy a administrátori slovenského vysokého školstva. Súčasne s procesom transformácie spoločnosti a ekonomiky od centrálne riadeného a plánovaného modelu k trhovej ekonomike bolo nevyhnutné realizovať aj premenu direktívne vládou a predstaviteľmi politickej strany riadených univerzít, smerom k autonómnym samosprávnym vzdelávacím inštitúciám, poskytujúcim diverzifikované a slobodné formy vzdelávania a vedeckého bádania. Formy riadenia vysokých škôl, študenti, učitelia a kurikulá bolo nevyhnutné postupné meniť tak, aby ich absolventi boli lepšie pripravení adaptovať sa na flexibilné požiadavky trhu práce, vyžadujúce flexibilné schopnosti, vedomosti a zručnosti v podmienkach trhovej ekonomiky a procesov európskej integrácie. Implantácia trhovej ekonomiky a zvýšená spoločenská potreba vysokoškolsky vzdelaných jednotlivcov vyvolala potrebu nových foriem riadenia a financovania vysokých škôl, problém umiestnenia absolventov na trhu práce vyvolal potrebu zmien v oblasti kurikula, procesy integrácie európskeho školstva a potreba mobility študentov a učiteľov v rámci Európy i sveta vyžadovala zavedenie kreditného systému a vytvorenie ucelenej koncepcie hodnotenia kvality štúdia (evalvácia na báze hodnotenia akreditačnou komisiou), atď.

Na spoločenské zmeny v procese prechodu od komunizmu ku demokracii a trhovej ekonomike reagovali aj legislatívne úpravy a normy riadenia slovenského vysokého školstva. Tento zložitý proces na Slovensku, kde transformácia

direktívneho komunistického spoločensko-ekonomického modelu na demokratický s trhovou ekonomikou bola menej radikálna a pomalšia ako v iných krajinách Východnej a Strednej Európy zaujímavým spôsobom ilustruje napr. prípadová štúdia Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach [Turner, Lokša, 1999].

V období existencie Českej a Slovenskej Federatívnej republiky bol prijatý zákon č. 172/1990 Zb. o vysokých školách, ktorý stanovil základné normy autonómie a samosprávneho riadenia vysokých škôl. V Slovenskej republike bol tento zákon v znení neskorších predpisov /zákon Národnej rady SR, č. 41/1994 Z. z., zákon Národnej rady SR č. 324/996 Z. z., zákon č. 284/1997 Z. z a zákon č. 317/1999 Z. z./ platný až do 31. mája 2002. Dňom 1. apríla 2002 nadobudol účinnosť nový zákon Národnej rady SR č. 131/2002 o vysokých školách, ktorého hlavným cieľom bolo ďalej prehĺbiť autonómiu a samosprávne riadenie vysokých škôl ako vrcholných vzdelávacích, vedeckých a umeleckých ustanovizní. Základnými orgánmi akademickej samosprávy ostali naďalej akademický senát, rektor a vedecká rada verejnej vysokej školy. Nový vysokoškolský zákon však vychádza z Koncepcie ďalšieho rozvoja vysokého školstva na Slovensku pre 21. storočie a mal by prijsť zásadné zmeny v doterajšom jeho systéme. Predovšetkým ide o:

- transformáciu štátnych vysokých škôl na verejnoprávne organizácie /verejné vysoké školy/ ktoré majú vo svojom vlastníctve majetok
- rozšírenie možností viaczdrojového financovania vysokých škôl
- nahradenie právnej subjektivity fakúlt sústavou v zákone, alebo štatúte školy garantovaných kompetencií
- zavedenie systemizácie funkčných miest profesorov a docentov a ich obsadzovanie na obdobie piatich rokov,

pričom zásadnou pracovno-právnu zmenu je aj skutočnosť, že všetci zamestnanci budú v zmysle nového zákona zamestnancami verejnej vysokej školy (nie fakult ako tomu bolo doteraz)

- upresnenie systému akreditácie a skvalitnenie evaluácie štúdia, pričom akreditačná komisia bude pri hodnotení kvality vzdelávania postupovať podľa vopred zverejneného plánu a kritérií komplexných akreditácií vysokých škôl

- reorganizáciu študijných odborov a ich transformáciu na Studijné programy s tým, že vysokoškolské vzdelanie bude možné získať len štúdiom podľa akreditovaného Studijného programu v danom odbore

- zavedenie kreditového systému štúdia (ktorý využíva zhromažďovanie a prenos kreditov) a jednotného registra študentov na všetkých verejných vysokých školách

- v oblasti riadenia zriadenie správnej rady verejnej vysokej školy ako orgánu, ktorý v rámci svojej pôsobnosti bude podporovať posilňovanie väzieb vysokej školy a spoločnosti a presadzovať verejný záujem v činnosti verejnej vysokej školy, najmä v súvislosti s využívaním jej majetku a finančných prostriedkov poskytnutých verejnej vysokej škole štátom, atď.

Prvé skúsenosti s aplikáciou nového zákona o vysokých školách ukazujú, že nie všetky zámery tvorcov zákona sa dať v praxi realizovať. Predovšetkým v oblasti hospodárenia verejných vysokých škôl nebolo v dôsledku politických tlakov zavedené školné, ktoré malo byť významným ekonomickým zdrojom ich financovania. Navyše bolo týmto zákonom zrušené aj vyberanie školného za externé štúdium, ktoré doteraz tvořilo významný zdroj príjmov vysokých škôl (napr. v roku 1999 predstavoval podiel externých študentov k počtu interných študentov 33% oproti 17,9% v roku 1990). Tento faktor môže viesť nielen k zníženiu počtu študentov vysokých

škôl, ale aj k ďalšiemu poddimenzovaniu dostupných finančných zdrojov pre vysoké školy.

Reálny rozpočet vysokých škôl sa za posledných 10 rokov výrazne znížil. V nominálnom vyjadrení tvořili výdavky na denného študenta v roku 1990 51 400 Sk, v roku 1999 61 800 Sk. Index spotrebiteľských cien vzrástol počas tohto obdobia až o 169,6%, pričom zároveň vzrástol počet študentov na vysokých školách zo 63 784 v roku 1990 na 124 336 v roku 2000. Výsledkom týchto vplyvov je výrazný pokles reálnych výdavkov na študenta, keď ich suma v roku 1999 netvořila ani polovicu výdavkov na študenta v roku 1990. Výdavky na vysoké školstvo ako percento z HDP poklesli v období rokov 1992-1999 z 0,98% na 0,7%. Aj keď sa vláda slovenskej republiky zaviazala zvyšovať rozpočet na vysoké školstvo počas 4 rokov ročne o 0,1 % HDP, až v roku 2003 by rozpočet vysokých škôl mal tvoriť 1% HDP, zatiaľ čo v krajinách OECD to predstavuje v priemere 1,33% HDP /přitom výška HDP na jedného obyvateľa je v týchto krajinách podstatne vyššia ako na Slovensku/.

Okrem deficitu finančných zdrojov potrebných na implementáciu zákona a zvýšenie kvality vzdelávania poskytovaného verejnými vysokými školami pretrvávajúcim problémom v oblasti ich riadenia môže byť aj v legislatívnych podmienkach nového zákona a to najmä z aspektu efektivity a operativity ekonomického riadenia a rozhodovania problém vymedzenia kompetencií univerzity a fakulty, ktorý by v intenciách príslušných ustanovení zákona mal upraviť štatút verejnej vysokej školy. Pri komparácii s modelmi samosprávného riadenia napr. anglických vysokých škôl možno z tohto zorného uhla ako závažný problém vidieť skutočnosť, že jediný štatutárny orgán verejnej vysokej školy (rektor), ktorý ju zo zákona riadi, koná v jej mene, zastupuje ju navonok

a zodpovedá za jej hospodárenie a administratívny chod nemôže byť členom akademického senátu, ani správnej rady verejnej vysokej školy. Pritom napr. v akademickom senáte, ktorý schvaľuje všetky dôležité vnútorné predpisy verejnej vysokej školy (štatút, organizačný poriadok, pracovný poriadok, Studijný poriadok, atď.) sú zastúpení volení zástupcovia fakúlt, ktorí môžu logicky presadzovať predovšetkým parciálne záujmy týchto organizačných zložiek verejnej vysokej školy. Riešenie načrtnutých problémov a najmä ich možný dopad na efektivnosť hospodárenia, riadenia a fungovania slovenských verejných vysokých škôl ukáže najbližšia budúcnosť.

Záverom je potrebné zdôrazniť, že najvýznamnejším ekonomickým prínosom vysokoškolského vzdelávania je kvalitná príprava absolventov pre trh práce, pretože kvalita ľudského potenciálu spätne ovplyvňuje hospodárske výsledky krajiny. Výnosom zo vzdelania je v rámci rozmerov jednotlivca zvýšenie jeho produktivity a schopnosti uplatniť sa na trhu práce a realizovať svoju investíciu do vzdelania v podobe mzdy, ktorú za svoju prácu dostáva a v rámci celospoločenských rozmerov je zvýšenie produktivity hospodárstva a celkového HDP štátu. Toto konštatovanie nadobúda osobitný význam v podmienkach nevyhnutnosti zvyšovania konkurencie schopnosti jednotlivcov i štátov Východnej a Strednej Európy pri ich zapájaní sa do prebiehajúcich procesov spoločenskej a ekonomickej integrácie moderej Európy.

LITERATURA

1. Beblavý, M., Kubánová, M., *Národná správa o vzdelávacej politike*, Bratislava, INEKO, SGI 2001.
2. Turner, D., Lokša, J., *Pavol Jozef Safarik University in Kosice, The Slovak republic: Gradual but Sure* [in:] Sabloff, P. W. L. (Eds.), *Higher Education in the Post-Communist World*. Garland Publishing, Inc., New York and London 1999.

Jan Maciejewski

Zasoby ludzkie w kontekście globalizacji przedsiębiorstw. Wybrane aspekty socjologiczne

Wstęp

Człowiek, w procesie życia, pozostaje w bardziej lub mniej trwałych kontaktach i związkach z innymi ludźmi. Związki te przybierają różne formy, poczynając od kontaktu emocjonalnego niemowlęcia z matką, przez zwykłe znajomości koleżeńskie, sąsiedzkie, aż po związki podwładnych i przełożonych w trakcie pracy. Zależności poszczególnych osób w tych związkach z reguły są bardzo różne. Wszystkie te organizacje są wyrazem świadomości przemijania czasu, skojarzonej jednak z pragnieniem trwałości. Mimo oczywistych różnic występujących między poszczególnymi organizacjami ludzkimi dostrzegamy w nich również wspólne cechy. Podstawowym łączącym je elementem jest określony cel oraz program jego realizacji, a także przywódca, który odpowiada za dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu. Wreszcie „najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię. Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną one ustalone”.¹

Przedmiot badań literaturowych wiąże się z dostrzeganiem człowieka, jako najważniejszego składnika w każdej instytucji. Dążenie do pozyskania go na rzecz realizacji zało-

¹ J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 277.

zonego celu, a szczególnie motywowanie do produkcyjnej i efektywnej pracy doprowadziło do wykształcenia się w kierowaniu specjalnej dziedziny zajmującej się problematyką zasobów ludzkich w organizacjach, także gospodarczych. W literaturze przedmiotu używa się pojęcia kierowanie czynnikiem ludzkim, potencjałem społecznym czy nawet rozwojem potencjału pracy. Najczęściej jednak stosuje się pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi”. Oznacza ono „pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości. Sposobem na osiągnięcie wspomnianego celu staje się dalekowzroczne podejście do kwestii kierowania ludźmi i traktowanie ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały”.²

W nadchodzącym świecie innowacji - pisze M. Crozier - rzeczą najtrudniejszą i zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania z ludźmi. W nowej logice usług i zaawansowanej technologii zmieniają się także formy organizacji.

Menedżerowie - kierownicy stawiają pomost dla społeczeństwa pomiędzy przeszłością, minionym systemem socjalistycznym a teraźniejszością, systemem kapitalistycznym. To od ich przymiotów, poziomu wykształcenia, zdobytej wiedzy i doświadczenia uzależnione jest tempo zachodzących zmian w kształtującej się gospodarce wolnorynkowej.

Dokładne poznanie i wyjaśnienie badanego problemu wymagało analizy zarówno praktycznych, jak i teoretycznych zagadnień związanych z tą rozwijającą się dyscypliną. Oprócz zaprezentowania i omówienia typowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywanych przy planowaniu, rekrutacji, selekcji, czy wreszcie szkoleniu personelu, nakreślo-

²
ków 1996, s. 9.

M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kra-

ne zostały również relacje zarządzania zasobami ludzkimi do strategii, kultury czy struktury przedsiębiorstw w procesie ich globalizacji.

Rozwój i doskonalenie zasobów ludzkich

Pracownicy są cennym kapitałem, którego wartość powinno się systematycznie podnosić poprzez szkolenia, doszkąłcanie i doskonalenie zawodowe, mające na celu dostosowywanie kwalifikacji pracowników do obecnych zadań organizacji.

Każda instytucja ma obowiązek organizowania i prowadzenia szkolenia, doszkąłcania i doskonalenia kwalifikacji pracowników. Wynika to z postanowień Kodeksu pracy - art. 94 pkt 6 i art. 103 § 2 - i z wydanego na jego podstawie rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Ministra Pracy i Polityki Socjalnej, z dnia 12 października 1993 r., w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych.³

Zgodnie z tym rozporządzeniem, podnoszenie kwalifikacji zawodowych dotyczy kształcenia w szkołach wyższych oraz kształcenia, doszkąłcania oraz doskonalenia w formach pozaszkolnych. Rozporządzenie to określa również szczegółowo warunki, jakim powinny odpowiadać programy nauczania, warunki uzyskania tytułów kwalifikacyjnych robotnika, warunki egzaminów na tytuły kwalifikacyjne oraz wzory niektórych dyplomów i świadectw wydawanych absolwentom pozaszkolnych form podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Każde przedsiębiorstwo, któremu udało się osiągnąć powodzenie, zawdzięcza swój sukces umiejętności sprawne-

³ Dz. U. z 1993 r., nr 103, poz. 472.

go wytwarzania określonych dóbr i usług. Stanowi to bazę umiejętności i wiedzy. Aby dotrzymać kroku zmieniającym się warunkom, przedsiębiorstwo musi pogłębiać i poszerzać tę bazę. Uczenie się to nie tylko zdobywanie nowych informacji, to raczej proces obserwowania, eksperymentowania i zbierania doświadczeń, które będą potrzebne, by poradzić sobie z zagrożeniem nowego typu lub, by mądrze wykorzystać rysujące się nowe możliwości.

Tego rodzaju swoboda jest koniecznym elementem zebrań pracowników zakładu, warsztatów i konferencji. Dzięki niej ludzie mogą zastanowić się nad tym, czego się nauczyli i co jeszcze będzie im potrzebne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi „zakłada wysoką wartość ludzkiego »kapitału«, konieczne jest zatem inwestowanie w ludzi (...). W organizacjach, gdzie kluczowi pracownicy działają w oparciu o swoją wiedzę, utrzymanie ich umiejętności na określonym poziomie oraz zyskanie na wartości przez same przedsiębiorstwo wymaga ciągłego rozwoju”.⁴

Szkolenia i doskonalenia pracowników „nie należy postrzegać jako leku na wszystkie bolączki organizacji. Ważną sprawą jednak jest zdobycie przez pracowników wiedzy i kwalifikacji oraz motywowanie tych ludzi do stosowania swoich umiejętności”.⁵

Uogólniając, stwierdzić można, że „zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu przede wszystkim to, by pracownicy przyczyniali się do sukcesu organizacji, a jednocześnie rozwijali swe własne zdolności”.⁶

Celem szkolenia zawodowego pracowników jest przystosowanie wiedzy i umiejętności pracowników do wymagań wy-

⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 221.

⁵ Ibidem, s. 221.

⁶ M. Armstrong, op. cit., s. 188.

nikających z zadań organizacyjnych, z technologii ich wykonywania oraz z pełnionych funkcji. „Szkolenie podejmuje się w celu przyuczenia do pracy pracowników nie wykwalifikowanych, nauczania pracowników wykwalifikowanych poszerzania się nową techniką i technologią oraz poszerzenia możliwości zespołu roboczego przez umożliwienie w jego ramach rotacji zadań”.⁷

W organizacji, ze względu na konkretne cele wyróżnia się trzy rodzaje szkoleń zawodowych:

1) pierwszym z nich jest szkolenie przygotowujące i wprowadzające. Celem jego jest wyposażenie nowo przyjętych pracowników w takie elementy potencjału pracy, jakie można uzyskać w instytucjach systemu edukacji poza instytucją,

2) drugim rodzajem szkolenia jest szkolenie dostosowawcze, mające na celu pogłębianie i poszerzanie posiadanej przez pracownika wiedzy zawodowej oraz umiejętności i postaw w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań na danym stanowisku pracy,

3) trzecim rodzajem jest szkolenie zmieniające profil potencjału pracy, inaczej przekwalifikowanie zawodowe. „Szkolenie to polega na uzyskaniu nowego zawodu lub specjalności. Stosowane jest w sytuacjach radykalnych zmian strukturalnych w organizacjach, związanych z likwidacją określonych stanowisk pracy czy z powstaniem na ich miejscu nowych - o zasadniczo zmienionych profilach potencjału pracy”.⁸

Dokształcanie pracowników rozumiane jest jako uzyskanie wyższego poziomu wykształcenia. Odbywa się w systemie szkolnym. Celem jego jest uzyskanie przez pracownika

⁷ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 243.

⁸ C. Stoddart, *Doskonalenie pracowników*. Warszawa 1994, s. 81.

poziomu wykształcenia wymaganego na zajmowanym stanowisku pracy. Z kolei doskonalenie pracowników rozumiane jest jako systematyczne pogłębianie i poszerzanie wiedzy oraz umiejętności. „Celem jest dostosowanie ich do zmieniających się warunków, wymagań i zadań związanych z zajmowanym stanowiskiem - w miarę postępu technicznego, technologicznego, organizacyjnego i ekonomicznego - które dają pracownikom możliwość awansu, rozwoju i coraz pełniejszego wykorzystania ich możliwości”.⁹

Doskonalenie zawodowe nie powoduje zmian formalnego poziomu wykształcenia pracownika, lecz daje mu możliwość ustawicznego aktualizowania wiadomości zawodowych i w związku z tym wykonywania zadań zawodowych w sposób bardziej kompetentny i nowoczesny.

W procesie doskonalenia i rozwoju personelu kierowniczego zwiększa się sprawność pracy kierowniczej. „Polega to przede wszystkim na przygotowaniu do odpowiednich stanowisk kierowniczych oraz wzbogacaniu wiedzy, rozwijaniu nowych umiejętności i wykształceniu nowych postaw u osób zajmujących te same stanowiska kierownicze”.¹⁰

Szkolenie, doksztalcanie i doskonalenie pracowników związane jest z podwyższeniem kwalifikacji zawodowych pracowników oraz kształtowaniem i rozwijaniem kwalifikacji kierowniczych w celu zwiększenia zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy.

Potrzeby dotyczące rozwoju pracowników wynikają z ocen poziomu realizacji zadań w instytucji i stanowią podstawowe źródła informacji dotyczących tego, czy i w jakim zakresie dany pracownik powinien zwiększyć swoje możliwości pracy.

⁹ J. Osmalak, op. cit., s. 53.

¹⁰ P. Żukowski, op. cit., s. 63.

Z tym wiąże się opracowywanie programu szkolenia, które rozpoczyna się od oceny potrzeb w tym zakresie i sformułowania na ich podstawie celów szkolenia. Dokonywany jest również wybór odpowiednich zasad, metod oraz technik szkolenia, które spełniać będą zadania stojące przed szkolonymi.

W każdym przypadku inwestowanie w szkolenie przynosi określone efekty pod warunkiem adekwatności szkolenia do potrzeb i przeprowadzania go przez osoby, dysponujące odpowiednimi kwalifikacjami.

Troska o szkolenie i doskonalenie pracowników jest wynikiem działania konkurencji. Może ona przybrać formę rywalizacji o kandydatów do pracy na rozmaitych poziomach. Coraz częściej kandydatów do pracy interesuje nie tylko wynagrodzenie, ale także to, co pracodawca ma do zaoferowania pod względem doskonalenia zawodowego oraz możliwości awansowych. „Organizacja może natknąć się na rywalizację ze strony najrozmaitszych typów organizacji, które poszukują kandydatów do pracy o podobnych kwalifikacjach”.¹¹

Stąd też inwestowanie w szkolenie i doskonalenie pracowników zapewnia instytucji podniesienie standardu wykonywanej pracy. Pozwala również rozwijać zasób umiejętności reprezentowanych przez instytucję i sprzyja szybszej adaptacji nowych technik i technologii. Zwiększa integrację pracowników z instytucją i motywuje ich do pogłębiania wiedzy. Poprawia również komunikację z personelem i przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień. Szkolenie i doskonalenie pracowników pozwalają zrozumieć, dlaczego zmiany są konieczne oraz jakie przynoszą korzyści.

Bodźce do podjęcia działań w dziedzinie szkolenia i doskonalenia zawodowego napływają do specjalistów do spraw szkolenia z dwóch kierunków.

¹¹ C. Stoddart, op. cit., s. 93.

„Po pierwsze bodźce napływają z dołu, gdzie ci, którzy znajdują się najbliżej wytwórców danego wyrobu lub osób świadczących usługi, mają najlepszą okazję do dostrzeżenia możliwości ulepszeń i do rozpoznania występujących problemów. Po drugie, bodźce napływają z góry, gdzie poszczególni kierownicy wiedzą, że popierane są ich dążenia do zwiększenia kompetencji, zaangażowania i umiejętności wprowadzania zmian wśród ich podwładnych”.¹²

Planując i przygotowując szkolenie, należy pamiętać o zasadzie ciągłego rozwoju, zgodnie z którą doskonalenie musi obejmować nie tylko nowych pracowników. Ważna jest również zasada synchronizacji planu techniczno-ekonomicznego rozwoju organizacji z planem przygotowania i rozwoju kwalifikacji pracowników. W praktyce oznacza to, że plan szkoleń pracowniczych powinien być opracowywany na podstawie tych samych wskaźników rozwoju, co pozostałe wskaźniki i elementy planu produkcyjnego oraz planu postępu technicznego.

Systematyczne szkolenie musi spełniać określone wymagania. Przygotowaniem zadań szkolenia i doskonalenia powinni zajmować się profesjonalści, a wyniki ich pracy powinny być wnikliwie badane i oceniane. Na proces realizacji zadań szkolenia czy doskonalenia pracowników składa się sześć etapów:

- 1) pierwszym z nich jest określenie potrzeb. Polega to na analizie potrzeb instytucji jako całości oraz potrzeb zespołu, działu lub stanowiska,

- 2) drugim krokiem jest określenie zakresu wiedzy i celów szkolenia,

- 3) trzecim jest opracowanie rocznego planu szkoleń pracowniczych, uwzględniając liczbę pracowników mających odbyć szkolenie,

¹² Ibidem, s. 98.

4) czwartym etapem jest opracowywanie programów zajęć, które powinny być dostosowane do wymagań i możliwości organizatorów,

5) piątym - wybór osób prowadzących zajęcia, które mogą być z organizacji lub z zewnątrz. Ważne jest przeprowadzenie zajęć tak, aby zapewnić im wysoką jakość,

6) ostatnim szóstym etapem jest ocena efektywności przeprowadzonego szkolenia, mająca istotne znaczenie dla organizacji.

Szczególnie ważna jest ocena zapotrzebowania na szkolenie z punktu widzenia rzeczywistych potrzeb, a nie szkolenia jako takiego. Planowane szkolenie zaspokajające przyszłe potrzeby ma istotne znaczenie dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania instytucji. „Koniecznym warunkiem osiągnięcia zamierzonych rezultatów szkolenia i doskonalenia pracowników jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych. Natomiast szkolenie powinno zapewniać konkretną wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy. Skutkiem tego powinno być zmniejszenie kosztów funkcjonowania organizacji”.¹³

Podstawę planowania potrzeb szkoleniowych stanowi plan strategiczny instytucji oraz analiza jakościowa potencjału personelu kierowniczego. Za pomocą analizy planu strategicznego ustala się, którzy pracownicy będą w stanie realizować strategię instytucji, jakie muszą mieć kwalifikacje i umiejętności. Na podstawie analizy jakościowej potencjału ludzkiego ustala się, jakimi pracownikami instytucja dysponuje, jaki jest ich poziom kwalifikacyjny, ich słabe i mocne strony.

Na bazie planu strategicznego instytucji i analizy jakościowej potencjału ludzkiego określa się kierunki szkolenia

¹³ A. Ludwiciński, *Jak rozpoznać potrzeby szkoleniowe w firmie*, „Personel” 1997, nr 5, s. 18.

i doskonalenia oraz wyznacza grupy pracowników, którzy powinni zostać poddani temu procesowi. Kierownik, określając potrzeby szkoleniowe, powinien uwzględniać również potrzeby rozwojowe pracowników. Na podstawie danych dotyczących obecnego stanu kompetencji pracowników, stanu obecnie pożądanego oraz stanu pożądanego z punktu widzenia przyszłości, dokonuje się właściwej analizy potrzeb, czyli porównania tych danych ze sobą.

Instytucja powinna ustalać konkretne cele szkoleniowe, ponieważ cała grupa musi dokładnie wiedzieć, co ma osiągnąć przez uczestnictwo w szkoleniu, wywołuje to większe zaangażowanie w szkolenie. Na podstawie analizy potrzeb opracowuje się „programy krótko-, średnio- i długookresowe kształcenia i rozwoju personelu. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich rodzajów planów i programów jest zawsze strategia instytucji oraz jej strategia zasobów ludzkich”.¹⁴

Ogólne założenia rozwoju instytucji wynikające z planu strategicznego, wyznaczonych kierunków doskonalenia oraz kwestionariuszy potrzeb doskonalenia są podstawą do opracowania szczegółowego planu szkolenia. Całościowy plan, w sensie kosztowym, jest zatwierdzany przez dyrektora do spraw pracowniczych bądź przez zarząd i przedstawiany jest kierownikom jednostek organizacyjnych.

Wybór odpowiedniej formy szkolenia to następny etap, który zależy od zakresu i znaczenia treści kształcenia. Istnieją dwie podstawowe formy jego realizacji - kształcenie internistyczne (wewnątrz organizacji) i kształcenie eksternistyczne (na zewnątrz organizacji).

Kształcenie internistyczne prowadzi się jako szkolenie bez odrywania pracownika od jego pracy lub instytucji, które mogą posiadać własne programy szkoleniowe. Jest to tania

¹⁴ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 57.

i praktyczna metoda szkolenia zapewniająca organizacyjną i indywidualną opiekę nad pracownikiem. Oprócz zalet ma ona również wady, gdyż uczestnik szkolenia uzyskuje jedynie wycinkowy obraz działania instytucji.

Instytucja może posiadać własne programy szkoleniowe, które sama projektuje i realizuje, nie wykluczając wykorzystania w nich zewnętrznych szkoleniowców i konsultantów. Programy takie są szczególnie użyteczne w szkoleniu technicznym albo w celu zaznajomienia pracowników z zewnętrznymi regułami i procedurami.

Kształcenie eksternistyczne może mieć charakter szkolenia zewnętrznego lub szkolenia otwartego. W ostatnim okresie można obserwować bardziej elastyczne podejście szkół wyższych do organizowania studiów podyplomowych i kursów. Na ogół konsultanci w dziedzinie szkolenia służą fachową poradą dostosowaną do potrzeb organizacji. Zaletą szkolenia zewnętrznego jest możliwość rozwoju pożytecznych kontaktów, możliwości pozytywnego wpływu na funkcjonowanie instytucji. Należy podkreślić, iż technika szkolenia przez specjalistów może być bardziej rozwinięta niż w przypadku szkolenia na stanowisku pracy. Metoda ta wiąże się często z dużymi wydatkami oraz pracą poza godzinami przewidzianymi etatem. Szkolenie otwarte odnosi się do rozmaitych dostępnych materiałów, które są szczególnie przydatne dla osób nie mogących uczęszczać na studia podyplomowe, a pragnących poszerzyć swą wiedzę. Ten rodzaj kształcenia daje duże możliwości małym instytucjom, mogącym bez przeszkód korzystać z fachowo przygotowanych programów szkoleniowych. Metoda ta wiąże się z niskimi kosztami oraz możliwością dopasowania szkolenia do obowiązków zawodowych i rodzinnych uczestników szkolenia. Niektóre bowiem zestawy są kosztowne i wymagają pewnej dyscypliny oraz motywacji.

Do zapewnienia wysokiego poziomu zajęć ważny jest „odpowiedni dobór technik kształcenia, który zależy od różnych czynników. Niektóre metody szkolenia wymagają znacznych nakładów finansowych, w związku z czym nie wszystkie instytucje mogą sobie pozwolić na ich wykorzystanie”.¹⁵

Do najważniejszych technik szkolenia należą:

- 1) patronat (ang. *coaching*),
- 2) konsultacje z przełożonymi,
- 3) rotacje pracowników (ang. *job rotation*),
- 4) zadania zlecone,
- 5) wykłady i ćwiczenia,
- 6) seminaria,
- 7) instruktaże,
- 8) metoda sytuacyjna,
- 9) analiza przypadków,
- 10) burza mózgów,
- 11) gry kierownicze,
- 12) programy treningowe,
- 13) konferencje.

Techniki powyższe obrazują problemy związane z prawidłowym rozpoznaniem potrzeb szkoleniowych oraz wybór odpowiednich metod dla potrzeb i możliwości firmy. Patronat jest techniką, którą stosuje się w celu rozwiązywania problemów związanych z komunikacją między pracownikami, z samooceną pracownika i planowaniem awansów. Technika ta polega na wspólnym ustalaniu celów i sposobów wykonywania pracy, przy czym z inicjatywą powinien wychodzić pracownik, a przełożony powinien służyć radą i pomocą. „Warunkiem skuteczności patronatu jest spełnienie określonych wymagań przez przełożonego, które umożliwiają mu sprawowanie dodatkowo roli opiekuna, patrona”.¹⁶

¹⁵ A. Poczrowski, op. cit., s. 93.

¹⁶ Ibidem, s. 102.

Metoda konsultacji z przełożonymi polega na sterowanym przekazywaniu doświadczenia zawodowego. Skuteczność tej techniki zależy głównie od kwalifikacji przełożonego w sensie merytorycznym i pedagogicznym. Można ją uznać za technikę szkolenia zawodowego tylko wtedy, gdy jest stosowana w ściśle określonym celu.

Planowane zmiany określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracownicze nazywamy rotacją. Dotyczy ona całej instytucji i występuje na wszystkich poziomach organizacyjnych. Pracownicy mają okazję lepiej poznać swoją organizację oraz zetknąć się z nowymi problemami. Rotacja na stanowiskach kierowniczych ma szczególne znaczenie, ponieważ kierownik pracujący przez dłuższy czas na tym samym stanowisku popada w rutynę, a dokonywane zmiany organizacyjne odbiera jako zagrożenie własnej pozycji. Aby uniknąć takiej sytuacji, należy planować rotację personelu kierowniczego, gdyż wiąże się ona z innowacyjnością. Nowy zwierzchnik to nowy sposób widzenia zagadnień, nowe pomysły i nowe rozwiązania.

Zlecenie pracownikowi do wykonania specjalnych zadań, często wychodzących poza zakres wykonywanych obowiązków, to istota zadań zleconych. Metoda ta daje pracownikowi możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres obowiązków wykonywanych na danym stanowisku. Przełożony zdobywa w tym przypadku wiedzę o możliwościach rozwoju podwładnego.

Klasyczną metodą kształcenia pracowników, obejmującą dziedziny teoretyczne i praktykę, są wykłady i ćwiczenia. Technika ta może być stosowana w odniesieniu do pracowników wszystkich poziomów i zalecana jest szczególnie przy wprowadzaniu zmian. Często stosowaną metodą, w połączeniu z wykładami, są seminaria. Polegają one na dyskusowaniu pod kierunkiem wykładowcy problemów organizacyjnych, techniczno-technologicznych i innych.

W celu wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy i zapoznania go z zakresem obowiązków przeprowadza się instruktaż. Polega on na poinstruowaniu uczącego się pracownika o zasadach i metodach wykonywania danej grupy czynności.

Metoda sytuacyjna polega na omawianiu przez grupę szkoleniową konkretnej typowej sytuacji, wziętej z życia, dobrze znanej uczestnikom środowiska pracy. Technika ta przygotowuje pracowników do pracy z uwzględnieniem konkretnych warunków. Skuteczność tej metody polega na tym, że nabyta w ten sposób wiedza staje się bardziej operatywna. W analizie przypadków uczestnik szkolenia otrzymuje pełne informacje potrzebne do rozpatrzenia sytuacji i zajęcia stanowiska oraz analizuje je, oceniając i formułując alternatywne rozwiązania.

Skrajnie odmienną postacią seminarium jest burza mózgów, która daje uczestnikom pełną swobodę wypowiedziania swoich poglądów. Polega ona na szybkim generowaniu pomysłów rozwiązania ogólnie zarysowanego problemu, bez ich oceniania pod względem sensowności. Analiza i ocena zebranych pomysłów jest dokonywana przez specjalistów po zakończeniu sesji. Celem tej techniki jest wykształcenie efektywnego rozwiązania problemów i zapobiegania rutynie zawodowej.

Techniką stosowaną przede wszystkim w odniesieniu do menedżerów różnych poziomów organizacyjnych zarządzania są gry kierownicze. Rozwijają one umiejętności praktyczne oraz uczą podejmowania szybkich i racjonalnych decyzji w warunkach silnej konkurencji na wolnym rynku. Metodę tę można określić jako zespołowe ćwiczenie w podejmowaniu kolejnych decyzji w symulowanych warunkach organizacyjnych.

Programy treningowe odnoszą się do nabywania umiejętności bezpośrednio wykorzystywanych w pracy. Celem ich

jest zdobycie konkretnej umiejętności. W przypadku personelu kierowniczego metoda ta sprowadza się do doskonalenia umiejętności zachowań międzyludzkich, współpracy, współdziałania i negocjacji. Technikę tę cechuje ograniczony krąg adresatów. Organizowane dla menedżerów i specjalistów konferencje polegają na prezentowaniu referatów przez pracowników instytucji oraz zapraszanych gości. Konferencje poza poszerzeniem wiedzy w wybranej dziedzinie, umożliwiają pracownikom dużych instytucji nawiązanie kontaktu z innymi instytucjami. W procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych ważne miejsce zajmują staże i praktyki pracownicze, krajowe oraz zagraniczne. Realizuje się je w celu przygotowania personelu do przeprowadzania zmian technicznych, technologicznych czy organizacyjnych. Jest to skuteczna metoda, gdyż pracownik ma możliwość uczenia się przez bezpośrednie współdziałanie w opracowywaniu danego zagadnienia lub w jego realizacji.

Funkcjonalną metodą doskonalenia kwalifikacji pracowników jest samokształcenie kierowane. Polega ono na podnoszeniu kwalifikacji pracowników bez konieczności odrywania ich od stanowiska pracy. Metoda ta umożliwia objęcie doskonaleniem zawodowym jednocześnie dowolnej liczby pracowników, zapewniając ściśle powiązanie treści i zakresu doskonalenia z potrzebami personalnymi organizacji. Stosowanie tej metody umożliwia ściśle powiązanie podnoszenia kwalifikacji pracownika z jego oceną i awansem zawodowym.

Inną formą szkolenia, mającego na celu rozwój i samokształcenie pracowników, są treningi typu outdoor, czyli uczenie się przez doświadczenie. Metoda ta zakłada, że nawet najbardziej rutynowe zadanie powinno zostać poddane analizie w celu wyeliminowania tych czynności, które są mniej efektywne niż być powinny. Na podstawie dokładnych obserwacji realizacji zadania można wyciągnąć wnioski i dochodzić

do konkluzji, które następnie można zweryfikować w odniesieniu do znanych teorii. Programy szkoleniowe outdoor bazują na doświadczeniach, które na długo pozostaną w pamięci i mają dużą siłę oddziaływania.

Wszystkie wyżej omówione techniki szkolenia można podzielić na indywidualne i grupowe. Inną grupę stanowią techniki szkolenia na stanowisku pracy oraz szkolenia poza stanowiskiem pracy. Ponadto techniki te można zakwalifikować do jednej z dwóch podstawowych grup metod nauczania

- metod podających i aktywizujących. Metody podające (nauczanie pasywne) zapewniają aktywność tylko wykładowcy, słuchacze są biernymi odbiorcami. Dlatego ukazany zostaje tylko określony zasób wiadomości. Przykładami tych metod mogą być odczyty i wykłady. Metody aktywizujące - poszukujące (nauczanie aktywne) umożliwiają pełny i czynny udział słuchaczy w trakcie procesu szkolenia. „Instruktor, znający dobrze temat, czuwa nad właściwym przebiegiem zajęć, udziela głosu, pobudza do dyskusji, podsumowuje wnioski”.¹⁷ Przykładami są konferencje, seminaria, analiza przypadków, gry kierownicze.

Zarządzanie zasobami ludzkimi „zakłada wysoką wartość ludzkiego »kapitału«, konieczne jest zatem inwestowanie w ludzi. Pociąga to za sobą pozytywny stosunek do szkolenia i doskonalenia. W organizacjach, gdzie kluczowi pracownicy działają w oparciu o swoją wiedzę, utrzymanie ich umiejętności na określonym poziomie oraz zyskanie na wartości przez samo przedsiębiorstwo wymaga ciągłego rozwoju”.¹⁸

W działalności wielu instytucji w zakresie oceny zinstytucjonalizowanego szkolenia pracowników często przyjmuje się założenie, że samo uczestniczenie w szkoleniu jest rów-

¹⁷ A. Gruszka, op. cit., s. 22.

¹⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 53.

noznaczne z przyswojeniem nowych umiejętności, czyli że każde szkolenie jest skuteczne. W wyniku takiego podejścia ocena efektów szkolenia bardzo rzadko staje się przedmiotem planowania i stosownej analizy, a przecież sam proces realizacji szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników jest procesem złożonym i wymaga odpowiedniej jego kontroli, analizy i oceny.

Ocena efektywności programu szkoleniowego pozwala przeanalizować, czy czas przebywania pracowników na szkoleniu jest dobrze wykorzystany. Umożliwia również poznanie przebiegu procesu szkolenia i doskonalenia oraz stopnia satysfakcji uczestników. Pozwala określić, czy działania związane z tymi procesami przynoszą przewidywane wcześniej wyniki. Jeżeli nie przynoszą określonych rezultatów, to traci się nie tylko czas i pieniądze, ale szansę osiągnięcia wyznaczonych celów. „Trafna ocena pomaga wyłonić zagadnienia wymagające dalszego szkolenia czy doskonalenia pracowników oraz stanowi podstawę do stworzenia listy tych instytucji szkoleniowych, z których usług warto skorzystać w przyszłości”.¹⁹

Przeprowadzona ocena pozwala określić stopień przyswojenia treści kształcenia przez uczestników, wykorzystać zdobyte wiadomości i umiejętności na stanowiskach pracy oraz określić sposób przyjęcia nabytych kompetencji przez współpracowników.

W praktyce „potwierdzenie nabytych umiejętności zawodowych może mieć wymiar wynagrodzenia, awansowania pracownika lub formę odpowiedniego dyplomu oraz wpisania faktu odbycia szkolenia do odpowiednich dokumentów personalnych szkolonego”.²⁰

¹⁹ M. Wawer, R. Marciniak, *Strategia personalna*, „Personel” 1993, nr 13, s. 20.

²⁰ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997,

Ocena przeprowadzonego szkolenia czy doskonalenia zawodowego pracowników powinna uwzględniać takie elementy, jak: program zajęć, uzyskane przez pracowników rezultaty, ogólną efektywność szkolenia, przebieg zajęć oraz formalną stronę organizacji zajęć.

Podstawowymi metodami zbierania powyższych informacji są wywiady, ankiety i skale szacunkowe. Wyniki nauki można oceniać stosując różne rodzaje testów, takie jak: egzaminy, bieżąca ocena pracy podczas kursu, ocena projektów.

Sam program szkolenia powinien być oceniany wielokierunkowo. Ocena ta powinna obejmować: badanie reakcji i opinii osób szkolących oraz uczestników szkolenia, badanie opinii pracowników nadzorujących, a także bieżącą kontrolę osiągniętych wyników. Skuteczność programu szkolenia w dużym stopniu zależy również od tego, czy od chwili powrotu uczestnika szkolenia do pracy środowisko pracy zachęca go do stosowania nabytego zasobu wiedzy czy też nie.

Istnieje wiele nieprawidłowości, które przyczyniają się do zmniejszenia skuteczności realizowanych programów szkoleniowych. Podstawowym problemem jest brak przygotowania kierowników do roli szkoleniowej, prowadzenie powierzchownej analizy potrzeb, niesprecyzowanie celów kształcenia oraz nie nagradzanie pracowników za wdrażanie nowo nabytych umiejętności w codziennej pracy. Przyczynami obniżenia efektywności szkolenia mogą być również błędy zawarte w samym sposobie jego przeprowadzenia.

Reasumując, „szkolenia i rozwoju nie należy postrzegać jednak jako leku na wszystkie bolączki organizacji. Ważną sprawą jest zdobycie przez pracowników wiedzy i kwalifikacji oraz motywowanie tych ludzi do stosowania swoich umiejętności”.²¹

²¹ J. Zieleniewski, op. cit., s. 62.

W każdej organizacji szkolenie, doskonalanie i doskonalenie zawodowe pracowników powinno być jednym z ważniejszych zadaniowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. „Szkolenie należy właściwie zaplanować i przygotować, pamiętając przy tym, że - zgodnie z zasadą ciągłego rozwoju - doskonalenie musi obejmować nie tylko nowych pracowników i że jest to proces ciągły, w którym formalne instruowanie ustępuje samodzielnemu doskonalaniu się pracowników, przy wsparciu i pomocy ich przełożonych”.²²

Organizatorzy szkolenia i doskonalenia pracowników są zobowiązani do zapewnienia dla prowadzonej przez siebie działalności:

- 1) planów i programów nauczania,
- 2) kadry dydaktycznej posiadającej kwalifikacje zawodowe odpowiadające rodzajowi prowadzonych zajęć szkoleniowych,
- 3) odpowiedniego wewnętrznego nadzoru nad poziomem nauczania,
- 4) warunków lokalowych oraz wyposażenia dydaktycznego.

Kierowanie procesem szkolenia i doskonalenia wymaga prowadzenia specjalnych kart informacyjnych uczestników, które umożliwiają rejestrowanie informacji wymaganych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Informacje te stworzą możliwość oceny procesu kształcenia, kontroli kosztów oraz stanowią podstawę opracowania i realizacji planów operacyjnych.

Określając proces szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników, należy zaplanować środki finansowe na jego pokrycie. Opracowany plan finansowy szkolenia pracowników powinien być powiązany z ogólnym planem fi-

²² M. Armstrong, op. cit., s. 189.

nansowym instytucji i dotyczyć całości zadań rzeczowych szkolenia pracowników, zgodnie z potrzebami tej organizacji.

Szkolenie i doskonalenie zawodowe personelu traktowane jest przez instytucje jako inwestycja. Odpowiednio przeprowadzone programy szkoleniowe przynoszą pewne korzyści zarówno instytucji, jak i pracownikom oraz wpływają na wzrost poziomu wydajności i kultury pracy.

Planując szkolenia, należy mieć na uwadze przede wszystkim ich rolę motywacyjną, która jest podstawowym warunkiem skuteczności szkolenia. Rolę motywacyjną mogą odgrywać czynniki wewnętrzne, np.: ciekawość poznania uczestników. Najbardziej skutecznym czynnikiem motywującym do podejmowania szkoleń jest satysfakcja z nabytej wiedzy i jej użyteczność. Szkolenia nie można traktować jako elementu nagradzania czy oderwania się od codziennej ciężkiej pracy.

Rolę czynnika motywacyjnego odgrywają również bodźce zewnętrzne w postaci systemów nagród, ocen czy schematów awansu w instytucji.

Motywacyjna rola szkolenia widoczna jest również wówczas, gdy skierujemy na szkolenie pracownika, dla którego ważna jest inwestycja w siebie.

Każdy człowiek ma skłonność i chęci do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i zdolności. W instytucji ważne jest doskonalenie personelu kierowniczego, gdyż przez większą efektywność działania kierownik może nie tylko zaspokoić własne potrzeby, ale również lepiej wykorzystać możliwości ludzi pracujących pod jego kierownictwem.

Doskonalenie personelu kierowniczego w ujęciu encyklopedycznym to „proces kształtowania, rozwijania i pogłębiania kwalifikacji kierowniczych mających na celu zwiększenie sprawności i przyczyniających się tym samym do właściwego

funkcjonowania kierowanych przez nich zespołów ludzkich i organizacji”.²³

Przy opracowywaniu programów doskonalenia personelu kierowniczego powinno się zwrócić szczególną uwagę na wykształcenie umiejętności przyszłościowego strategicznego myślenia, planowania i działania.

W ujęciu encyklopedycznym doskonalenie personelu kierowniczego „polega na: przygotowaniu osób do piastowania odpowiednich stanowisk kierowniczych w związku z planowanym lub faktycznym objęciem przez nie stanowiska kierowniczego; powinno ono odbywać się przede wszystkim w ramach tworzenia tzw. systemu rezerwy kadrowej, przy czym można wyróżnić przygotowania do objęcia pierwszego stanowiska kierowniczego oraz następnego, wyższego stanowiska w tej samej dziedzinie lub innej. (...) Polega również na wzbogaceniu wiedzy, rozwijaniu nowych umiejętności i wykształceniu nowych postaw u osób zajmujących stale te same stanowiska kierownicze”.²⁴

Właściwe przeprowadzenie doskonalenia kierowniczego wymaga dobrania odpowiednich metod szkoleniowych. Przy ich doborze należy wziąć pod uwagę fakt, że szkolony będzie człowiek, który oprócz pewnego zasobu wiedzy teoretycznej posiada również spory zasób wiedzy praktycznej.

Doskonaleniem personelu kierowniczego zajmują się powołane w tym celu ośrodki, centra doskonalenia kadr.

Na rynku krajowym, zwłaszcza jednak na rynku międzynarodowym, coraz bardziej zaostrza się konkurencja dóbr i usług różnych instytucji. Powoduje to zaostrzenie się wymagań w stosunku do kwalifikacji kadr kierowniczych. Dlatego konieczne staje się opracowanie odpowiedniego modelu

²³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 100.

²⁴ *Ibidem*, s. 100.

kształcenia i doskonalenia menedżerów, który pozwoli im coraz bardziej kompetentnie rozwiązywać problemy powstające podczas zarządzania instytucją.

Podstawową formą aktywności życiowej człowieka jest praca zawodowa, dająca zabezpieczenie materialne oraz satysfakcję z tworzenia użytecznych wartości dla społeczeństwa. W rozwoju zawodowym pracownika wyróżnia się następujące stadia: praktyczne opanowanie zawodu, przystosowanie, nabywanie wprawy i stabilizowanie się w zawodzie oraz osiąganie doskonałości. Doskonalenie zawodowe w każdym z tych stadiów odgrywa ważną rolę jako warunek i metoda osiągania wyższych sprawności oraz kwalifikacji zawodowych.

Stadium praktycznego opanowania zawodu obejmuje pierwsze 3-5 lat pracy. Jest to ważne stadium startu zawodowego pracownika, jego przystosowania zawodowego. Na tym etapie pracownik musi poznać metody pracy, jej organizację oraz opanować techniki i technologię pracy w zawodzie.

W drugim stadium rozwoju zawodowego następuje gruntowne opanowanie wiedzy i umiejętności zawodowych oraz wytworzenie się indywidualnych metod pracy. Pracownik ustabilizowany w zawodzie ma silną motywację do doskonalenia i samodoskonalenia, ponieważ zamierza w nim długo i efektywnie pracować.

Ostatnim etapem rozwoju zawodowego pracownika jest stadium osiągania pozycji specjalisty. Nie każdy wprowadzie osiąga najwyższą sprawność w pracy, ale każdy pracownik powinien mieć ambicję, aby maksymalnie zbliżyć się do poziomu specjalistycznego opanowania zawodu, do perfekcji w zawodzie.

„Doskonalenie zawodowe umożliwia i wspomaga rozwój zawodowy pracownika we wszystkich stadiach rozwoju jego kwalifikacji zawodowych, szczególnie jednak w drugim i trzecim stadium. W miarę bowiem poznawania zawodu pra-

ownik zwiększa swoje zainteresowanie zawodem, pojawiają się coraz wyraźniejsze potrzeby doskonalenia i samodoskonalenia”.²⁵

Zakończenie każdego stadium doskonalenia w zawodzie łączy się zwykle z realną możliwością zajęcia wyższej pozycji społeczno-zawodowej w środowisku pracy, co stwarza z kolei silną motywację do podejmowania wysiłków samokształceniowych oraz tworzy korzystną atmosferę wokół problemu poprawy struktury kwalifikacji personelu w instytucji. Model przebiegu rozwoju kwalifikacji zawodowych pracownika w instytucji musi być ściśle powiązany z systemem szkolenia i doskonalenia.

Kształtowanie systemu wynagrodzeń w instytucji, w ujęciu M. Armstronga „to proces opracowywania oraz wprowadzania strategii i zasad, które wspomagają osiągnięcie założonych przez organizację celów, oraz zatrzymania w niej właściwych ludzi przy jednoczesnym pobudzaniu ich motywacji i zaangażowania”.²⁶

Głównym zadaniem wynagradzania jest rekompensowanie pracownikom wnoszonego potencjału pracy - odpowiedniej wiedzy, doświadczenia oraz zachowań w trakcie wykonywania pracy. Wszystko to może być uzależnione od osiągniętych wyników pracy oraz od udziału pracowników w zyskach instytucji. Wynagrodzenie ponadto spełnia wiele celów częściowych, takich jak podnoszenie konkurencyjności instytucji na rynku pracy, przyciąganie najbardziej wartościowych pracowników itp.

Wynagrodzenie uważane jest za najpowszechniej stosowany instrument motywowania pracowników, ponieważ pieniądze jest uniwersalnym środkiem wymiany i miernikiem war-

²⁵ M. Armstrong, op. cit., s. 203.

²⁶ Ibidem, s. 217.

tości. Ważne jest, aby zwiększone wynagrodzenie było konsekwencją lepszej pracy, czyli wpływało na jej efektywność.

W organizacjach kierujących się zasadami zarządzania zasobami ludzkimi system podziału wynagrodzeń personelu przyczynia się do realizacji ogólnej strategii i jest spójny z innymi zasadami polityki dotyczącej kwestii pracowniczych. Realizuje on również zasadę, iż zarządzanie zasobami ludzkimi pragnie inwestować w cenny kapitał ludzki, i oczekuje, że przyniesie to wymierne korzyści. Koncentrując się na rozwijaniu umiejętności i zdolności pracowników stanowi proces jednolity a zarazem elastyczny.

Z tym wiąże się polityka płacowa firmy, która stanowi istotny mechanizm wpływający na skuteczność przeprowadzania zmian. Spełnia ona szczególną rolę podczas rekrutacji, doskonalenia zawodowego oraz oceny wyników pracy. Zasady polityki płacowej powinny jasno określać, w jakim stopniu wzrost wynagrodzeń lub wysokość dodatków zależy od osiągniętych rezultatów.

Podstawowa zasada systemu wynagrodzeń powinna wynikać z założenia zarządzania zasobami ludzkimi mówiącego, „że ostatecznym źródłem sukcesu firmy są ludzie. Oznacza to, że choć system wynagrodzeń powinien być zgodny z potrzebami i możliwościami firmy, to konstruując go nie wolno zapominać o twórczym rozwijaniu aspiracji pracowników”.²⁷

Jednym z celów polityki płacowej przedsiębiorstwa jest skuteczne motywowanie pracowników. Motywacja związana jest z postawą pracownika, z tym, jak dalece jest ona ugruntowana i ukierunkowana. To jak silna jest motywacja, zależy nie tylko od oczekiwanych skutków podjętych starań, czyli od spodziewanej nagrody, ale również od prawdopodobień-

²⁷ Ibidem, s. 220.

stwa otrzymania tej nagrody. Zatem im lepiej opanujemy środki, które prowadzą do celu, tym większa będzie nasza motywacja.

Według J. Zieleniewskiego motywacja to „stwarzanie warunków i stosowanie bodźców zmierzających do tego, aby podwładni zachowali się zgodnie z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji”²⁸

Wzmoczone starania pojawiają się wówczas, gdy pracownicy odczuwają, że istnieje silna współzależność między ich wysiłkami, wynikami, jakie uzyskują a metodami wynagradzania. Mówiąc krótko: aby człowiek mógł się zmusić do podjęcia wysiłku, musi dostrzegać perspektywę nagrody, i to atrakcyjnej nagrody. Te oczekiwania należy brać pod uwagę opracowując program wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracy.

Innym, równie ważnym czynnikiem wpływającym na jakość pracy są uzdolnienia. Związek ten jest bardzo silny, ponieważ motywacja nie przyniesie rezultatów, jeśli człowiek nie ma żadnych uzdolnień i odwrotnie.

Rozważając kwestię indywidualnych potrzeb, należy dokonać rozróżnienia pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami wpływającymi na motywację.

Do naturalnych cech wpływających na zachowanie i postawę człowieka odwołują się czynniki wewnętrzne, takie jak poczucie odpowiedzialności oraz poczucie, że praca jest interesująca i daje szansę awansu.

Czynniki zewnętrzne odnoszą się do działań mających pobudzać motywację pracowników, chodzi tu o takie formy wynagrodzenia, jak podwyżka pensji, pochwała lub awans, oraz takie formy kary, jak wstrzymanie wynagrodzenia, upomnienie lub inne kroki dyscyplinarne.

²⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa 1976, s. 389.

Czynniki wewnętrzne są wrodzone, dlatego mają głęboki i długotrwały wpływ na pracę jednostki. Natomiast czynniki zewnętrzne mogą mieć natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, lecz skutki nie muszą trwać długo.

Błędnie stosowany lub niewłaściwie przygotowany system wynagradzania może wpływać na personel demobilizująco. Ze względu na rolę wewnętrznych czynników wpływających na motywację, nie powinno się polegać tylko na czynniku finansowym jako cudownym środku poprawy jakości pracy.

Bez wątpienia pieniądze motywują, kuszą większość - jeżeli nie wszystkich - z nas. Pieniądze są potężną bronią, zaspokajającą wiele naszych potrzeb, jednak nie jest powiedziane, że ich nadmiar stanowi gwarancję długotrwałej satysfakcji.

Podstawową formą wynagrodzenia za pracę jest płaca. Pracownik otrzymuje pewną ilość pieniędzy za wydatkowany w pracy czas i wysiłek. W celu ustalenia płacy ocenia się wartość pracy wykonywanej na każdym stanowisku oraz nakład pracy, energii, umiejętności i doświadczeń niezbędnych do realizacji zadań. Najbardziej rozpowszechnione metody wartościowania pracy to: metoda rankingowa, klasyfikacja stanowisk oraz metoda punktowa.

„Metoda rankingowa opiera się na porównaniu znaczenia różnych stanowisk z punktu widzenia organizacji i sporządzeniu listy rankingowej stanowisk (od najważniejszych do najmniej ważnych). Metoda ta jest prosta i nie pochłania zbyt wiele czasu, tak więc koszty są niewielkie”.²⁹ Metoda ta nie nadaje się do zastosowania w dużych instytucjach ze względu na znaczną ilość stanowisk pracy. W takich instytucjach popularnością cieszy się metoda punktowa wartościowania pracy. Przygotowanie analizy pracy na poszczególnych stanowiskach za pomocą tej metody wymaga specjalnego

²⁹ Ibidem, s. 391.

przygotowania i pochłania dużo czasu. Na początku określa się czynniki decydujące o wartości pracy. Następnie dzieli się je na grupy i sporządza tabelę grup czynników i wszystkich wchodzących w ich skład elementów. Każdy czynnik analizuje się ze względu na jego znaczenie dla organizacji. Pracę na każdym stanowisku bada się pod kątem wyszczególnionych czynników. Następnie ustala się płace, wybierając te czynniki, które decydują o jej wysokości. Każdy czynnik dzieli się na stopnie, którym przypisuje się liczbę punktów, w zależności od wartości czynnika występującego w danym stopniu dla organizacji. Następnie ocenia się pracę na danym stanowisku pracy pod kątem każdego elementu, sumuje punkty i na tej podstawie określa wysokość płacy. Metoda ta jest pracochłonna, a poza tym, nie każdą pracę da się sprawiedliwie ocenić i przypisać jej wartości punktowe.

Wyróżnia się w tym wartościowaniu pracy dwa główne typy płac. Pierwszym i najczęściej stosowanym w praktyce jest płaca za przepracowany czas. Brak w niej motywacji pracownika do maksymalizowania wysiłku. Drugą formą jest płaca za wyniki, która składa się najczęściej z pewnej stałej stawki, wypłacanej niezależnie od wyników oraz ze stawki ruchomej, uzależnionej od wyników pracy.

Wynagrodzenia to nie tylko pieniądze, to również motywowanie pracowników przez inne, niekoniecznie finansowe bodźce, związane z pełnieniem określonej funkcji w instytucji. Pracownik może otrzymać na przykład prawo do korzystania z samochodu służbowego lub otrzymać ulgi do nabywania produktów instytucji, w której pracuje. Jest to często stosowany rodzaj wynagrodzenia, gdyż jest tańszy niż podwyższenie płac i silnie wiążący z instytucją pracownika.

Kolejnym rodzajem wynagrodzenia są dodatki i świadczenia pozapłacowe, lecz nie stanowią one czynnika motywującego do zwiększenia efektów pracy. Taką funkcję pełnią

natomiast premie. Następnym głównym typem wynagrodzenia pracowników jest możliwość realizowania kariery zawodowej, czyli drogi ku profesjonalnej doskonałości i osiągnięcia satysfakcji. Aby zapewnić pracownikom możliwość robienia kariery zawodowej, należy poznać ich oczekiwania i preferencje. Kariera zawodowa jest nie tylko rodzajem wynagrodzenia, ale przede wszystkim drogą rozwoju profesjonalnego, jaką dana osoba chce przeżyć w życiu zawodowym. Instytucje odnoszą się różnie do planów karier swoich pracowników. Niektórzy całkowicie je ignorują, zakładając, że „najlepsi i tak wypłyną”. Inni „stosują tzw. podejście poszukiwacza pereł, opierając się na założeniu, że w każdej grupie istnieje pewna niewielka grupa zdolnych osób, które należy szybko odnaleźć i popierać”.³⁰

Nowoczesne podejście do indywidualnych karier polega na dążeniu do połączenia planów indywidualnych z planami instytucji. Planowanie karier jest korzystne zarówno dla instytucji, jak i dla pracownika, gdyż wiąże pracowników z organizacją i obniża koszty związane z rekrutacją, selekcją oraz fluktuacją personelu. Wynagrodzenie pracowników jest jednym z najważniejszych elementów systemu motywowania ich do bardziej aktywnej i wydajnej pracy.

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z metodami, za których pomocą organizacje mobilizują ludzi do wykonywania określonej pracy, nie ograniczając się jednak wyłącznie do przygotowania zbioru zasad postępowania z personelem.

³⁰ M. Kostera, op. cit., s. 120.

Wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi opracowany jest nie tylko w celu integracji strategii personalnych i ekonomicznych, ale służy również zespoleniu zasad zarządzania organizacją i zarządzania przez kulturę. System taki działa za pomocą wielu powiązanych ze sobą procesów, które obejmują nadzorowanie zmian, budowanie i podtrzymywanie zaangażowania, dążenie do elastyczności, usprawnianie pracy zespołowej i wreszcie zarządzanie jakością totalną. Procesy te stanowią podbudowę innych działań niezbędnych dla zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: rekrutację pracowników, kierowanie ich działalnością, doskonalenie zasobów ludzkich, system wynagradzania oraz wzajemne relacje pracownika i przełożonego.

Niniejsza praca miała na celu omówienie wszystkich wspomnianych tu aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

Dzięki ukazaniu filozofii, cech i zadań zarządzania zasobami ludzkimi, wyeksponowane zostały różnice między tradycyjnym zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi; podkreślono przy tym odrębność zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowanie procesów, które wchodzą w jego skład i czynnikami, które umożliwiają wprowadzenie jego filozofii w życie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi pojawiło się w warunkach, które charakteryzowały się wzrostem konkurencyjności, zmianami w technice i serią recesji gospodarczych. Położyło nacisk na elastyczność, wysokie standardy wykonywania pracy i rozwój pracowników. Celem tych działań było przetrwanie organizacji i jej rozwój. Warunki panujące w otoczeniu mają nadal wpływ na organizację, dlatego możemy się spodziewać dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, który będzie promować rozwój pracowników i w jak największym stopniu uwzględniać ich potrzeby w dobie globalizacji.

LITERATURA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996.
2. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985.
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1996.
4. Daszczyński S., *Metody kształcenia i doskonalenia pracowników*, Warszawa 1972.
5. Ehrlich A., *Problemy podnoszenia kwalifikacji*, Warszawa 1967.
6. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
7. Gruszka A., *Efektywność szkoleń treningowych*, „Personel” 1997, nr 6.
8. Gruszka A., *Jak oceniać szkolenie*, „Personel” 1997, nr 10.
9. Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Warszawa 1995.
10. Kopertyńska W., *Szkolenie i rozwój pracowników*, „Personel” 1997, nr 6.
11. Korzeniowski L., *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, Kraków 2001.
12. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994.
13. Kozdrój A., *Zarządzanie potencjałem ludzkim*, Kłodzisko 1993.
14. Król H., *Sposoby rekrutowania pracowników*, „Personel” 1998, nr 3.
15. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Warszawa 1994.
16. Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wrocław 1993.
17. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.
18. Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997.
19. Ludwiczynski A., *Jak rozpoznać potrzeby szkoleniowe w firmie*, „Personel” 1997, nr 5.
20. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podstawy zarządzania*, Warszawa 1997.
21. Osmalak J., *Kierowanie ludźmi w procesie pracy*, Bydgoszcz 1992.
22. Osmalak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Bydgoszcz 1995.
23. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
24. Poczowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi*, Kraków 1993.
25. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997.
26. Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 1997.
27. Stewart D. M., *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Warszawa 1994.
28. Stępniewska M., *Rosnąć z firmą*, „Personel” 1996, nr 7.
29. Stoddart C., *Doskonalenie pracowników*, Warszawa 1994.
30. Stoner J.A.E., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
31. Wawer M., Marciniak R., *Strategia personalna*, „Personel” 1995, nr 13.
32. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981.
33. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1976.
34. Żukowski P., *Kierowanie przedsiębiorstwem przemysłowym przy produkcji seryjnej*, Warszawa 1989.
35. Żukowski P., Muszyński A., *Podstawowe metody organizacji pracy i zarządzania*, Koszalin 1998.
36. Żukowski P., *Podstawowe problemy organizacji pracy i ekonomiki produkcji*, Warszawa 1986.

Ryszard K. Miler

Strategie euromarketingowe w procesie integracji z eurorynkiem

Wstęp

Proces tworzenia zjednoczonej Europy, rozpoczęty traktatem paryskim, doprowadził do powstania jednolitego sub-narodowego organizmu gospodarczego, zwanego Europejskim Rynkiem Wewnętrznym. Z dniem 1 stycznia 1993 r. w całkiem nowej gospodarczej rzeczywistości znalazło się ponad 350 milionów konsumentów i setki tysięcy przedsiębiorstw. Nabral tempa proces ujednolicenia przepisów, norm i standardów; zniesiono bariery techniczne i fiskalne, ograniczenia taryfowe i pozataryfowe; nastąpiło praktyczne urzeczywistnienie czterech swobód: swobodnego przepływu osób, towarów, usług i kapitału. W ten sposób dokonała się istotna zmiana warunków systemowych otoczenia marketingowego dla wszystkich funkcjonujących na obszarze ERW podmiotów. Zmiany te spowodowały, iż przedsiębiorstwa zostały zmuszone do dopasowania się do tych zupełnie nowych warunków poprzez procesy reorientacji i zastosowanie odmiennych od dotychczasowych strategicznych koncepcji euromarketingowych.

Zarys analizy SWOT dla eurorynku

Europejski Rynek Wewnętrzny i jego potencjał umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystanie zalet wynikających ze zmiany warunków systemowych. Urzeczywistnienie ERW

wymaga jednak od firm strategicznego dostosowania do nowej sytuacji.¹ Zmiana warunków działalności w ramach ERW powoduje, że głównie małe i średnie firmy powinny wykorzystać atuty wynikające z działalności międzynarodowej.² Wielkie koncerny i duże przedsiębiorstwa w większości prowadziły już przed powstaniem ERW działalność zagraniczną na obszarze całej Europy i zmiana warunków aktywności gospodarczej jest dla nich przede wszystkim źródłem dalszych benefitów w postaci wzrostu obrotów, spadku kosztów (efekty skali) oraz łatwiejszego dostępu do nowych rynków lokalnych. Dla małych i średnich firm nowa sytuacja jest niezwykle istotna, ponieważ umożliwia, często po raz pierwszy, internacjonalizację ich działalności.³ Szczególne znaczenie dla tych firm powinien mieć ułatwiony dostęp do nowych rynków, spowodowany ujednoliceniem norm, standardów i przepisów oraz zniesieniem formalnych barier wejścia.

Powstające w nowym otoczeniu euromarketingowym szanse i zagrożenia dla firm prowadzących na obszarze ERW swoją działalność powodują, że niektóre z nich odnoszą ponadprzeciętne zyski elastycznie reagując na zmieniającą się rzeczywistość, inne z trudem utrzymują dotychczasowe *status quo*. Zewnętrzne źródła szans i zagrożeń przedsiębiorstw determinowane są przez czynniki systemowe, do których należy zaliczyć:⁴

- ustawodawstwo realizujące ideę ERW,
- wejście nowych podmiotów z obszaru „triady”: Sta-

¹ Zob. M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000, s. 30-31.

² Por. H. Meffert, J. Meurer, *Internationales Marketing im neuen Europa*. „Der Markt” 1994, nr 127.

³ Por. W. Grzegorzczak, *Marketing na rynkach zagranicznych*, – Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998 s. 9, szerzej zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 29-30.

⁴ Por. M. Komor, op. cit., s. 31.

nów Zjednoczonych, Japonii i krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz państw stowarzyszonych (tj. Polski, Czech i Węgier),

- postępującą koncentrację kapitału i rozwój aliansów strategicznych,
- ujednolicenie europejskich zachowań konsumentów, prowadzące do wykształtowania się nowej kategorii - eurokonsumenta,
- tworzenie europejskiej infrastruktury (media, transport).

Kolejny element tak prowadzonego zarysu analizy SWOT dla eurorynku obliguje do oceny podmiotów działających w ramach ERW. Wewnętrzne, mocne i słabe strony przedsiębiorstw, w związku z reakcją na zmiany rynku, mogą przejawiać się poprzez następujące czynniki:⁵

- standing finansowy (środki pieniężne niezbędne do ekspansji rynkowej),
- kwalifikacje i zdolności menedżerów oraz eurowizja funkcjonowania organizacji *top managementu*, prowadzące do powstania tzw. euromenedżera,
- posiadanie dobrych kontaktów biznesowych z europejskimi partnerami,
- rozbudowany system informacji euromarketingowej (euroSIM - informacje na temat struktury i procesów zachodzących na rynku europejskim),
- kwalifikacje pracowników przedsiębiorstw (np. znajomość języków obcych, europrocedur, eurotechnologii - również przez personel szczebla średniego),
- doświadczenia dotychczas działających filii europejskich (europejski *know-how*).

Dla przedsiębiorstw działających na rynku europejskim niezbędna staje się zarówno zmiana struktury czynników

⁵ Por.: M. Komor, op. cit., s. 32.

wewnętrznych, jak i dopasowanie się do czynników zewnętrznych. Wpływ zewnętrznych czynników, tj. szans i zagrożeń, oraz wewnętrznych - atutów i słabos'ci, jako reakcji dostosowawczych i postaw przedsiębiorstw wobec wyzwań eurorynku, przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Macierz postaw przedsiębiorstw wobec wyzwań eurorynku

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne	
	szanse poprzez Rynek Wewnętrzny WE	zagrożenia poprzez Rynek Wewnętrzny WE
Mocne strony działalności na ERW	„Europejscy zwycięzcy” Przedsiębiorstwo może powiększyć w obrębie Europy pozycję rynkową i zdobywać nowe rynki	„Europejscy hektycy” Przedsiębiorstwa działają na wielu rynkach krajowych i nie doceniają silnej międzynarodowej konkurencji
Słabe strony działalności na ERW	„Europejskie śpiochy” Przedsiębiorstwo nie może zrealizować szans eurorynku na skutek brakujących zasobów (potencjału)	„Europejscy przegrani” Przedsiębiorstwa nie mogą sprostać konkurencji, co zagraża ich egzystencji

Źródło: Bruhn M., *Europa 1992 - Herausforderungen an das Marketing ...* [w:] M. Komor, op. cit., s. 31.

Przyjęta typologia postaw jednoznacznie wskazuje, że nie wszystkie przedsiębiorstwa zyskują w związku z urzeczywistnieniem Rynku Wewnętrznego. Istnieje dość znaczna liczba firm, które nie mogą wykorzystać zalet ERW i najczęściej znajdują się w trudnej sytuacji, zagrażającej ich egzystencji („europejscy przegrani”). Przedsiębiorstwa stosujące procesy dostosowawcze (typ „europejskich zwycięzców”), wykorzystując szanse i atuty ERW, umacniają swoją pozycję oraz prowadzą ekspansję na cały eurorynek bądź nowe europejskie rynki regionalne osiągając rynkowy sukces.⁶

⁶ Por. A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1997, s. 65, szerzej zob. M. Komor, op. cit., s. 31-33.

Determinaty koncepcji strategii euromarketingowych

Procesy unifikacyjne na ERW spowodowały, że europejska orientacja podmiotów funkcjonujących na jego obszarze stała się faktem i zdominowała strategiczne decyzje marketingowe. Stało się tak, bowiem zarówno marketing narodowy, jak i międzynarodowy musiał zostać dostosowany do nowych warunków systemowych, co w konsekwencji doprowadziło do wykształcenia nowej kategorii - euromarketingu.

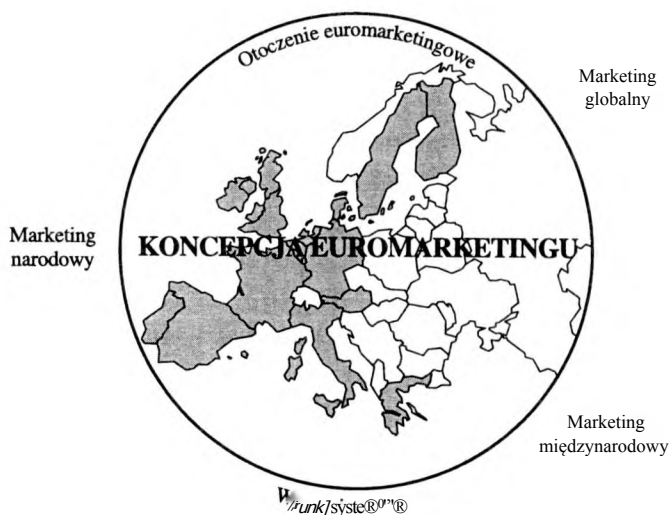
Zakres euromarketingu jest nierozdzielnie związany z pojęciem Europejskiego Rynku Wewnętrznego.⁷ W wąskim ujęciu euromarketing definiuje się jako „marketing w krajach, które tworzą Unię Europejską”.⁸ Definiując szerzej pojęcie euromarketingu należy przyjąć, iż wyznacza on miejsce organizacji zorientowanej marketingowo pomiędzy regionalnym (narodowym) a globalnym marketingiem, określa europejskie elementy międzynarodowego marketingu oraz pozostaje w ścisłym związku z zasadą standaryzacji lub dyferencjacji⁹ (por. rys. 1). Euromarketing można również zdefiniować jako dostosowanie strategii i elementów marketingu-mix, tj. polityki produktu, ceny, dystrybucji, promocji do szczególnych warunków Europejskiego Rynku Wewnętrznego. Umożliwia to stosowanie przez przedsiębiorstwa ujednoliconej koncepcji strategii euromarketingowej na obszarze euromarketingu, której głównym punktem są wspólne europejskie uwarunkowania, a wszelkie narodowe lub regionalne zróżnicowania pozostają elementami wtórnymi.¹⁰

⁷ Por. M. Komor, op. cit., s. 17

⁸ H. Weinhold-Stuenzi, *Euromarketing*, „Thexis”, 1996, nr 1, s. 1.

⁹ M. Komor, *Euromarketing jako orientacja globalna przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich* [w:] K. Jędralska, L. Żabiński, *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1998, s. 132.

¹⁰ M. Komor, op. cit., s. 17.



Rys. 1. Koncepcja euromarketingu

Źródło: M. Komor, op. cit., s. 18

Typowe strategie euromarketingowe

Strategie euromarketingowe implementowane przez podmioty funkcjonujące na eurorynku są pochodną typowych strategii zidentyfikowanych dla poszczególnych sytuacji rynkowych. Te typowe strategie, nazywane również strategiami podstawowymi (kluczowymi),¹¹ stanowią zatem zasadniczą część indywidualnej koncepcji strategii euromarketingowej. Strategie podstawowe, rozumiane jako koncepcje strategiczne na poziomie zintegrowanym, czyli organizacji gospodarczej jako całości, powinny zostać dostosowane w ramach generowania strategii indywidualnej zarówno do warunków sys-

¹¹ Ibidem, s. 104.

temowych, jak i eurorynkowych, determinujących działalność organizacji. Podstawowe strategie europeizacji odnoszą się do liczby krajów i rodzaju działalności przedsiębiorstwa w tych krajach, co przekłada się głównie na jednolite albo zróżnicowane wejście na eurorynek (problem standaryzacji i dyferencjacji państw, regionów lub rynków).¹² Inne podejście rozróżnia dwa zakresy strategii marketingowych: strategie podstawowe oraz strategie instrumentalne, przy czym strategie podstawowe charakteryzuje jako strategie ulokowane hierarchicznie ponad zakresem instrumentalnym (operacyjnym).¹³ Strategie podstawowe nie powinny być rozumiane jednak jako stały schemat postępowania, lecz jako dynamiczna koncepcja, która umożliwia dalszy rozwój nowych opcji strategicznych. Strategie podstawowe są konieczną, a zarazem główną przesłanką stworzenia odpowiednio dobranych, nastawionych na sukces, strategii instrumentalnych.¹⁴

Najpełniejszą metodologicznie koncepcję strategii podstawowych na eurorynku, zbudowaną na bazie siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zidentyfikowanych szans z otoczenia, można przedstawić następująco:¹⁵ (por. rys. 2)

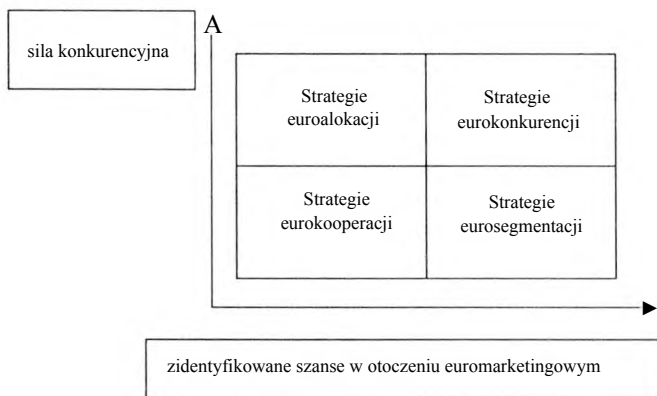
- strategie eurokonkurencji (koncentracji w układzie produkt - rynek, przewagi kosztowej, przewagi jakościowej, przewagi innowacyjnej),
- strategie euroalokacji,
- strategie eurokooperacji,
- strategie eurosegmentacji rynku.

¹² Por. B. Tietz, *Euromarketing: Unternehmensstrategien fuer den Binnenmarkt*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1990, s. 103.

¹³ Por. K. Segler, *Basisstrategien im internationalen Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1986, s. 17.

¹⁴ Por. H. G. Meissner, *Marketing In Gemeinsamen Europaeischen Markt*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, s. 112.

¹⁵ Por. J. Rohleder, W. Gratzner, *Euro-Marketing. Strategien fuer den EG-Binnenmarkt*, „Markenartikel“ 1990, nr 10, s. 477.



Rys. 2. Macierz typowych eurostrategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Rohleder, W. Gratzler, *Euro-Marketing. Strategien fuer den EG-Binnenmarkt*, „Markenartikel” 1990, nr 10, s. 477.

Podstawowymi substrategiami w domenie strategii eurokonkurencji są, wyodrębnione na podstawie wektorów wzrostu Ansoffa, strategie koncentracji w układzie produkt-rynek, do których należą:¹⁶

- strategie obrony rynku regionalnego, polegające na wzmocnieniu pozycji w dotychczasowych sektorach działalności, przy zwiększonej penetracji rynku, dyferencjacji produktów i próbie stworzenia barier wejścia,
- strategie euronisz rynkowych, polegające na wyodrębnieniu homogenicznych grup eurokonsumentów i koncentracji na euroniszy-mix,
- strategie powiększania rynku, zakładające zdobycie nowych segmentów eurorynku poprzez transfer dotychczasowych lub nowych produktów, standaryzację marketingu i generowanie euromarki (eurobranding).¹⁷

¹⁶ Por. A. Toepfer, *Euro-Audit: Erfolgreiche*, „Zeitschrift Fuehrung und Organisations”, 1998, nr 1, s. 31.

¹⁷ M. Komor, op. cit., s. 107.

Strategie eurokonkurencji można również realizować bazując na substrategiach przewagi kosztowej, jakościowej oraz innowacyjnej. Substrategie przewagi kosztowej (lidera cenowego) polegają na uzyskaniu strategicznej przewagi dzięki niższym kosztom (wykorzystanie efektów euroskali, eurologistyki, standaryzowanego euromarketingu) i wprowadzeniu europroduktu o niższych, konkurencyjnych cenach a porównywalnej jakości.¹⁸ Uzyskanie przewagi w oparciu o najlepszą oferowaną na eurorynku jakość, jako wyniku doskonałej znajomości struktury preferencji homogenicznych grup euronabywców, to kluczowe czynniki strategii przywództwa jakościowego.¹⁹ Strategie przywództwa innowacyjnego zakładają uzyskanie przewagi bazującej na posiadanym potencjale B + R, know-how i efektywności technologicznej skutkującej wprowadzeniem na eurorynek nowego, innowacyjnego produktu lub zastosowaniem pionierskich rozwiązań technologicznych.²⁰

Kolejna grupa strategii podstawowych na eurorynku - eurostrategie alokacji - nakazuje selekcję rynków i produktów pod kątem standaryzacji, połączoną z optymalizacją sposobu wejścia. Do typowych substrategii w tej grupie należą:²¹

- euroalokacja sekulama (pełzająca) - kolejne zdobywanie silnej pozycji na rynkach lokalnych, powolne rozszerzanie zakresu ekspansji,
- euroalokacja „wyspowa” - wejście na wybrane rynki, osiągnięcie i utrzymanie silnej pozycji,
- euroalokacja silnej ekspansji - jednoczesne, silne kapitałowo i marketingowo wejście na cały eurorynek traktowany jednorodnie.

¹⁸ Por. T. Żabińska, L. Żabiński, *Globalizacja rynków i jej uwarunkowania*, PTE, Katowice 1998, s. 75.

¹⁹ Por. H. Meffert, *Wettbewerbsstrategien auf globalen Markten*, „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis” 1991, nr 5, s. 408.

²⁰ Ibidem, s. 409.

²¹ Por. J. Rohleder, W. Gratzner, *Euro-Marketing...*, op. cit., s. 477.

Strategie kooperacji na eurorynku są obierane przez podmioty o nieco słabszym potencjale strategicznym niż w przypadku opisanych powyżej. Celem tego typu strategii na eurorynku jest z reguły chęć powiększenia tzw. „masy krytycznej” i zwiększenia potencjału strategicznego, traktowane jako działanie wymuszone procesami konkurencji. Przyjęta formuła kooperacji (alians, fuzja, przejęcie) powinna być wolna od kartelu (europejskie ustawodawstwo antymonopolowe) i nastawiona na orientację prorynkową.²² Do typowych na eurorynku substrategii kooperacji, usystematyzowanych według poziomu występowania - szczebla gospodarczego, należą:²³

- eurokooperacja horyzontalna - współdziałanie w ramach jednej branży,
- eurokooperacja wertykalna - współdziałanie na różnych szczeblach; dostawcy, podwykonawcy, dystrybutorzy,
- eurokooperacja diagonalna - współdziałanie typu holdingowego.

Dla podmiotów o najniższym potencjale strategicznym, zapewniającym jednak możliwość wejścia na wybrane segmenty eurorynku typowymi strategiami stają się strategie segmentacji. Koniecznością staje się czytelne i poprawne zidentyfikowanie eurosegmentów oraz zastosowanie odpowiednich kryteriów koncentracji bądź dywersyfikacji w poszczególnych krajach i segmentach opisujących eurorynek.²⁴ W praktyce najczęściej stosowana jest segmentacja wielostopniowa²⁵ zakładająca etap makrosegmentacji, oparty na analizie warun-

²² Por. M. Komor, op. cit., s. 112.

²³ Por. Olesch, *Knuperation* [w:] Tietz, (red.), *Hundwoerterbuch des Marketing*, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1995, s. 1274-1279.

²⁴ Por. W. J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ 1994, s. 257-259

²⁵ Koncepcja segmentacji wielostopniowej została szeroko przedstawiona w opracowaniu Y. Wind, R. Cardozo, *Industrial Market Segmentation*, „Industrial Market Management” 1974, nr 3; w publikacjach polskich J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1981, s. 211-224

ków systemowych (otoczenie polityczno-prawne, ryzyko inwestycyjne) i mikrosegmentacji, polegającej na identyfikacji ostatecznych eurosegmentów według kryterium kulturowego (grupy etniczne - „marketing etniczny”) i ekonomicznego (zasobność portfela - PKB/osobę).

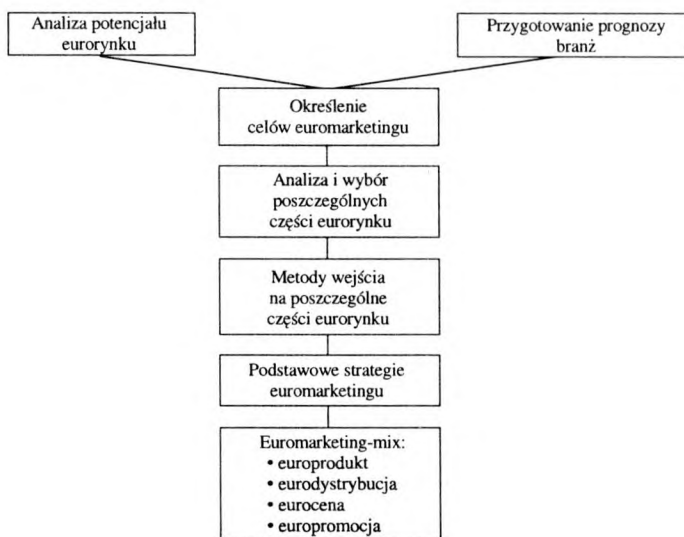
Podmioty funkcjonujące na eurorynku, decydując się na podjęcie działalności w skali szerszej niż rynek lokalny powinny poznać strategie podstawowe, a następnie wybrać i zoptymalizować przez dokonanie niezbędnych korekt i modyfikacji tę z nich, która może okazać się najlepsza ze względu na specyfikę firmy. Należy zauważyć, że będące bazą indywidualnej strategii, podstawowe strategie euromarketingowe mają również istotny wpływ na wybór kompozycji elementów euromarketingu-mix.

Otwartą kwestią pozostaje wciąż umiejętność zbudowania oraz implementacji właściwej strategii indywidualnej, związanej ze znajomością procedury (pragmatyki) tworzenia koncepcji strategii marketingowej.

Pragmatyka działań strategicznych na obszarze eurorynku

Przedsiębiorstwa decydujące się na rozszerzenie działalności na europejskie rynki zagraniczne stają przed ważnym rozstrzygnięciem dotyczącym celów, sposobów i metod wejścia na nowe rynki oraz dokonują wyboru strategii dostosowanych do wybranych rynków narodowych i regionalnych. Firmy zmierzające do ekspansji na obszarze eurorynku powinny wziąć pod uwagę jego specyfikę, związaną ze zmieniającymi się warunkami działalności firm, otoczenia marketingowego, zakresem standaryzacji i dyferencjacji koncepcji marketingu, a także powinny uwzględnić dotychczasowe formy ak-

tywności przedsiębiorstwa na ERW.²⁶ Osiągnięcie sukcesu na eurorynku wymaga od przedsiębiorstwa przygotowania i zastosowania odpowiedniej strategii euromarketingu. Opracowanie koncepcji strategii euromarketingowej zawiera następujące części składowe: analizę potencjału euromarketingowego, przygotowanie prognozy branży, określenie celów euromarketingu, analizę i wybór eurorynków, wybór metody wejścia na eurorynek, dobór podstawowych strategii euromarketingu oraz elementów euromarketingu-mix²⁷ (por. rys. 3).



Rys. 3. Koncepcja strategii euromarketingowej.

Źródło: M. Komor, op. cit., s. 94.

Podstawowym krokiem w tworzeniu indywidualnej koncepcji strategii euromarketingowej jest analiza potencjału eurorynku, polegająca na:²⁸

²⁶ Por. M. Komor, op. cit., s. 93-95.

²⁷ Ibidem, s. 94-96.

²⁸ Por. J. Rohleder, W. Gratzner, *Euro-Marketing...*, op. cit., s. 476-477.

- opracowaniu rynku - ustaleniu metodami badań pierwotnych i wtórnych (z zastosowaniem badań „*cross-cultural*”- marketing etniczny), analizy PEST i pięciu sił Portera podstawowych zmiennych euromarketingowych (liczba potencjalnych nabywców i konkurentów, groźba konkurencyjnych zachowań, niebezpieczeństwo substytutów, siła przetargowa dostawców i dystrybutorów, opinie konsumenckie o dotychczasowych produktach etc.),
- ustaleniu fazy życia rynku (branży, segmentu) - eks-trapolacji dotychczasowego rozwoju oraz atrakcyjności inwestycyjnej na podstawie metody *portfolio* - macierze GE, ADL,
- ustaleniu pozycji konkurencyjnej - wykonanie analiz portfelowych - macierze BCG, MARAKON oraz Portera analiza łańcucha wartości, postulowane zastosowanie metody wektorowej SPACE,
- wykonaniu kompletnej analizy SWOT.

Przygotowanie prognozy branż następuje w zasadzie równolegle z procesem analizy potencjału eurorynku. W ocenie potencjalnych kierunków rozwoju sektorów, branż i segmentów wykorzystuje się techniki scenariuszy. Za pomocą dalszego uszczegółowienia analiz portfelowych, analizy SWOT i SPACE podmioty powinny ustalić własną pozycję i potencjał strategiczny w poszczególnych branżach. Wynikiem finalnym tak prowadzonej analizy powinna zostać ocena możliwości przeprowadzenia w wybranych branżach (sektorach, segmentach) prostej sekwencji działań strategicznych: koncentracja sił - budowa strategicznej przewagi w oparciu o zidentyfikowane atuty bądź słabości konkurentów - wykorzystanie w praktycznym działaniu skumulowanej przewagi (efekt synergii).²⁹

²⁹ Ibidem.

Kolejnym ważnym elementem budowy strategii euromarketingowej przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na eurorynku lub decydujące się na wejście jest wyznaczenie celów euromarketingu. Biorąc pod uwagę kryterium ekonomizacji działalności cele euromarketingu można skupić w dwóch zasadniczych wiązkach celów cząstkowych:³⁰

1) ekonomiczne:

- eurorynkowe, polegające na wejściu na nowe rynki i segmenty, wprowadzeniu nowego produktu na całym lub wybranym obszarze ekspansji,
- eurofinansowe, związane z dążeniem do uzyskania poprawy podstawowych wskaźników finansowych organizacji, zwiększeniem zysku, rentowności, osiągnięciem dodatnich cash flows, zdobyciem przewagi kosztowej oraz możliwością generowania strategii lidera cenowego,

2) nie związane bezpośrednio z ekonomizacją działań:

- eurospołeczne, polegające na zwiększeniu świadomości i odpowiedzialności socjalnej i ekologicznej organizacji, podniesieniu poziomu „eurokultury” organizacyjnej, technicznej i technologicznej, osiągnięciu wysokiego stopnia euro-corporate-identity,
- europsychologiczne, związane z podniesieniem image organizacji na obszarze eurorynku, wykreowaniem europroduktu i euromarki oraz właściwym europozycjonowaniem własnej marki i produktu.

Analiza i wybór docelowych segmentów eurorynku jest kolejnym ważnym krokiem w budowie skutecznej strategii euromarketingowej. Wybór docelowych sektorów eurorynku powinien uwzględniać misję i domenę dotychczasowego dzia-

³⁰

Klasyfikacji celów euromarketingowych dokonano na podstawie syntezy celów przedstawionych w: M. Komor, op. cit., s. 97-99, R. Huenerberg, *Internationales Marketing*, op. cit., s. 93, U. K. Wissmeier, *Strategisches Internationales Marketing Management*, Vahlen, Muenchen 1995, s. 110.

łania organizacji,³¹ wszystkie dotychczasowe ustalenia strategiczne oraz dostępne modele selekcji, którymi organizacja powinna posłużyć się w celu optymalizacji decyzji.³² W świetle dotychczasowych doświadczeń krajów funkcjonujących na eurorynku dodatkowym, niezbędnym elementem analizy i wyboru docelowych segmentów eurorynku jest analiza ryzyka oparta o ustalenie indeksu BERI (Business Environment Risk Index). Do jego komponentów należy zaliczyć:³³

- ORI - Operation Risk Index, określający ryzyko i klimat prowadzenia interesów,
- PRI - Political Risk Index, opisujący stabilność polityczną regionu,
- wskaźnik spread - wewnętrznego zadłużenia kraju, regionu (różnica w oprocentowaniu obligacji w stosunku do krajów, rynków uznanych za wiarygodne),
- wskaźnik ratingowy - zdolność obsługi długu zagranicznego,
- wskaźnik roli on - rolowanie długu (zdolność do spłaty wierzycielności przez zaciąganie nowych zobowiązań).

W związku z rozpoczęciem lub poszerzeniem działalności na eurorynku podmioty gospodarcze w ramach koncepcji strategii euromarketingowej muszą podjąć decyzje dotyczące sposobu ekspansji na zidentyfikowane nowe rynki. W zależności od posiadanego kapitału, „masy krytycznej”, struktury organizacyjnej i potencjału „eurokultury” organizacji, podmioty mogą wybrać jeden ze sposobów wejścia na eurorynek (internacjonalizacji działalności): eksport, zakup licencji, franchising, joint ventures, filie zagraniczne,

³¹ Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 244.

³² Zob. S. Mynarski, *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995, K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 86-111, J. Kramer, (red.), *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994, s. 40-71.

³³ Por. H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing Management*, Kohlhammer, Stuttgart 1998, s. 75-80.

zakład produkcyjny (najczęściej montownia SKD, CKD) lub spółka-córka z siedzibą za granicą.³⁴

Dotychczasowe etapy generowania strategii euromarketingowej konsekwentnie doprowadzają do etapu podjęcia ostatecznych decyzji, związanych z wyborem indywidualnej strategii dla zidentyfikowanych aspektów otoczenia euromarketingowego i pozycji konkurencyjnej organizacji. Indywidualna strategia euromarketingowa powinna opierać się o jedną ze strategii podstawowych zdefiniowanych uprzednio, które stanowią swoistą ośnowę - „szkielet” tworzonej eurostrategii.

Wybór elementów euromarketingu-mix ze względu na istniejącą na eurorynku dyferencjację kulturową, ekonomiczną i społeczną nie poddaje się w pełni procesom unifikacji, tak więc stosowanie standaryzowanych procedur nie przynosi z reguły oczekiwanych rezultatów. Decyzje związane z wyborem właściwego europroduktu, metod eurodystrybucji, ustalenie euroceny i narzędzi europromocji, z uwzględnieniem pełnego zróżnicowania regionalnego (makro i mikrosegmentacji) - powinny być podejmowane indywidualnie przez zainteresowane podmioty.³⁵

Zakończenie

Urzeczywistnienie w 1993 r. Europejskiego Rynku Wewnętrznego spowodowało, iż przedsiębiorstwa europejskie prowadzące działalność gospodarczą na obszarze eurorynku zostały zmuszone do zastosowania się do procesów dostoso-

³⁴ Por. H. G. Meissner, *Marketing im Gemeinsamen Europaeischen Markt*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, s. 119.

³⁵ Szerzej zob. M. Komor, op. cit., s. 124-198, J. Rymarczyk, op. cit., s. 29-30, A. Sznajder, op. cit., s. 65-83.

wawczych do nowych warunków rynkowych. Podobna sytuacja występuje obecnie w Polsce w związku z procesem integracji z Unią Europejską.

Niektóre polskie przedsiębiorstwa, prowadzące działalność gospodarczą na obszarze ERW, już dzisiaj znalazły się w sytuacji, w której koniecznością staje się stosowanie elementów euromarketingu w celu utrzymania lub poszerzenia swojej pozycji rynkowej. Prostą konsekwencją wstąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej będzie z pewnością fakt podjęcia i prowadzenia walki konkurencyjnej z zachodnimi koncernami i firmami, zarówno na dotychczasowym narodowym rynku wewnętrznym, jak i na całym rozszerzonym eurorynku. Sytuacja ta wymaga zastosowania już dzisiaj przez polskie podmioty gospodarcze procesów przystosowawczych do nowych warunków rynkowych.

Przedsiębiorstwa powinny dokonać zmian w dotychczas stosowanej orientacji rynkowej i koncepcji marketingu, wprowadzając orientację eurocentryczną, koncepcje euromarketingu oraz europejskie komponenty polityki euromarketingu-mix, tj. politykę europroduktu, euroceny, eurodystrybucji i europromocji. Na tym poziomie niezbędna jest także znajomość pragmatyki budowy oraz implementacji eurostrategii. Dopiero oba te komponenty, konsekwentnie stosowane w praktyce strategicznej polskich organizacji, mogą doprowadzić do tego, że po akcesie z UE większość z nich nie zazna goryczy „europejskich przegranych”.

LITERATURA

1. Grzegorzczak W., *Marketing na rynkach zagranicznych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998.
2. Keegan W. J., *Multinational Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ 1994.
3. Komor M., *Euromarketing jako orientacja globalna przedsiębiorstw zachodnio-europejskich* [w:] Jędralska K., Żabiński L., *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1998.
4. Komor M., *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000.
5. Kramer J. (red.), *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994.
6. Meffert H., Bolz J., *Internationales Marketing Management*, Kohlhammer, Stuttgart 1998.
7. Meffert H., Meurer J., *Internationales Marketing im neuen Europa*. „Der Markt” 1994, nr 127.
8. Meffert H., *Wettbewerbsstrategien auf globalen Markten*, „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis” 1991, nr 5.
9. Meissner H. G., *Marketing im Gemeinsamen Europäischen Markt*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990.
10. Mynarski S., *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995.
11. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
12. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
13. Olesch, *Kooperation* [w:] W. Tietz (red.), *Handwoerterbuch des Marketing*, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
14. Rohleder J., Gratzner W., *Euro-Marketing. Strategien fuer den EG-Binnenmarkt*, „Markenartikel” 1990, nr 10.
15. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
16. Segler K., *Basisstrategien im internationalen Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1986.
17. Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1997.
18. Tietz B., *Euromarketing: Unternehmensstrategien fuer den Binnenmarkt*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1990.
19. Toepfer A., *Euro-Audit: Erfolgreiche*, „Zeitschrift Fuehrung und Organisations” 1998 nr 1.
20. Weinhold-Stuenzi H., *Euromarketing*, „Thexis” 1996, nr 1.
21. Wissmeier U. K., *Strategisches Internationales Marketing Management*, Vahlen, Muenchen 1995.
22. Żabińska T., Żabiński L., *Globalizacja rynków i jej uwarunkowania*, PTE, Katowice 1998.

Integracja europejska a kultura organizacji

Wstęp

Integracja europejska doprowadza do nawiązywania wzajemnych relacji między organizacjami, których kultury nie tylko różnią się od siebie, ale często bywają zupełnie odmienne. Przyczyną tego jest fakt, że rozwijały się one przez dziesiątki, setki, a czasem nawet i przez tysiące lat. Trzeba pamiętać, że gdy przesadza się drzewo nie można pozbawić go korzeni. Podobnie jest z kulturą. Można przeszczepiać ją na inne grunty, można ją modyfikować, ale nie wolno nam całkowicie odciąć się od tego, co jest „korzeniem”. Dlatego też nie jest łatwo zmieniać kulturę organizacji. Oczekiwanie, że integracja i nawiązywanie stosunków z innymi organizacjami odbędzie się bez znacznych wysiłków związanych z procesami dostosowawczymi jest postawą mało realną.

Integracja europejska niesie ze sobą szereg szans na poszerzenie kontaktów handlowych pomiędzy różnymi gospodarkami. Niestety, oprócz szans istnieją również potencjalne zagrożenia i trudności, których nie wolno nam lekceważyć. Istotnym pytaniem jest to, jaki wpływ może mieć integracja europejska na poczucie tożsamości w polskich organizacjach oraz na kształt ich kultury. Ważne jest czy kultura organizacji innych państw europejskich, posiadających przewagę konkurencyjną nawet na szczeblu światowym jest możliwa do skopiowania w warunkach polskiej gospodarki i czy taka sytuacja byłaby zjawiskiem pozytywnym. Czy rezygnowanie z poczucia własnej tożsamości i własnej kultury organizacji, mającej swe korzenie w kulturze narodowej oraz przenoszenie obcych

kultur innych krajów europejskich jest dla nas szansą, zagrożeniem, czy też koniecznością. Koniecznością, która stawia nas przed wyzwaniem, by możliwie szybko i jak najmniej boleśnie adaptować kultury organizacji państw unijnych i wykorzystać je w praktyce zarządzania naszymi firmami.

1. Kultura a kultura organizacji

Kiedy uświadomimy sobie, że kultura jest zjawiskiem kształtującym się od setek a nawet tysięcy lat, automatycznie nasuwa się pytanie, czy jest możliwe zarządzanie kulturą. Mówiąc o kulturze organizacji oraz o ewentualnym zarządzaniu nią, konieczne jest zdefiniowanie pojęcia podstawowego, czyli „kultury”. Można powiedzieć, że jest ono pewnego rodzaju pułapką, ponieważ posiada szerokie znaczenie i wielką liczbę zastosowań. Kulturę możemy rozumieć w sposób najbardziej ogólny, czyli jako przeciwieństwo natury, co Szczepański¹ opisuje słowami: „przez kulturę rozumie się to wszystko, co nie wyrasta samo przez się z przyrody, lecz powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem celowej refleksji i działalności ludzkiej”.

Spróbujmy jednak uściślić i nieco zawęzić tę definicję. Przyjmijmy dla naszych dalszych rozważań, że kulturę rozumiemy tu jako: „ogół materialnych i niematerialnych wytworów działalności ludzkiej, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom”.² Dowolne zbiorowości rozumiemy tu jako poszczególne organizacje.

¹ J. Szczepański, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963, s. 40.

² Ibidem, s. 43-44.

Zatrzymajmy się nieco dłużej nad pojęciem kultury organizacji. Czym naprawdę jest kultura, o której mówimy, co jest jej istotą, jaka jest jej charakterystyka? Według Straszynskiego³ kultura organizacyjna jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy się stosują, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność. H. Steinmann i G. Schreyögg⁴ stwierdzają, że kultura organizacji odnosi się do wspólnych ukierunkowań. Kultura czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną - w każdym razie do pewnego stopnia. M. Armstrong⁵ przyjmuje, że „kultura organizacji to zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprawdzie nie musi być wyrażony, lecz kształtuje sposób wykonywania pracy. Jest podstawowym czynnikiem w wypełnianiu jego misji i w realizowaniu strategii, w doskonaleniu efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu zmianami”.

Kultura organizacji wiąże się silnie z ludźmi, którzy tworzą daną organizację i sposobami ich postępowania. Wiadac również jej ogromny wpływ na samo zarządzanie. Już w samej definicji kultury widzimy wiele elementów zarządzania, takich jak: władza czy komunikowanie się. Ma ona duże znaczenie dla działania organizacji, wpływa na sposób realizacji jej misji i strategii a w efekcie na poziom osiągniętej efektywności.

³ W. Straszynski, *Kultura organizacyjna nowoczesnej korporacji*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 1.

⁴ H. Steinmann i G. Schreyögg, *Zarządzanie Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. Wrocław 1995, s. 418.

⁵ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*. Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 15.

2. Wpływ kultury na życie organizacji

Kultura wpływa na wiele aspektów życia organizacji, czyli spełnia wiele funkcji, jeśli chodzi o działanie przedsiębiorstwa. Kultura organizacji kształtuje przede wszystkim osobowość jednostki. Kiedy do organizacji dołącza nowy pracownik następuje proces jego socjalizacji. Zostaje on poddany procesowi pewnego rodzaju wychowania, kształtuje się na nowo jego osobowość i wprowadza się go do istniejącej kultury. Poprzez ten proces kultura kształtuje nowych członków organizacji, uczy ich, co należy robić, a czego należy unikać. Nie przypadkowe jest przysłowie: „Z kim przestajesz, takim się stajesz”. Kształtowanie osobowości nie kończy się wraz z końcem okresu dzieciństwa, trwa ono całe życie, a środowisko, jakim jest organizacja, w której pracujemy, ma na nas wielki wpływ.

Kultura ma wpływ na organizacje poprzez tworzenie różnego rodzaju systemów wartości oraz kryteriów je określających. Wartości determinują postępowanie jednostek. To one wyznaczają zasady hierarchii czy zbiorowego współżycia. Dlatego ważne jest, aby indywidualny system wartości pokrywał się z tym, który został przyjęty przez daną organizację. W przeciwnym wypadku grozi konflikt, który może mieć negatywne skutki zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika.

Idąc dalej tym tropem trzeba zauważyć, że kulturę kształtują także wzory działania i postępowania jednostki w poszczególnych sytuacjach. Na przykład sposób rozwiązywania problemów i sytuacji konfliktowych.

Kultura pełni także szereg innych funkcji, które możemy krótko wyróżnić za R. Krupskim:⁶

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,

⁶ R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 84.

- definiuje granice grupy (której dotyczy ta kultura),
- „wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu,
- sprzyja zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji,
- zawiera kryteria nagradzania i karania,
- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji,
- integruje pracowników organizacji wokół celów zawartych w misji i strategii firmy.

Jest sprawą bezsporną, że kultura organizacji ma ogromny wpływ na życie wewnętrzne organizacji, czyli relacje i kontakty między pracownikami oraz na stosunki z otoczeniem zewnętrznym. Coraz częściej słyszy się, że efektywność organizacji jest ściśle zależna od jej kultury. Podsumowując rozważania nad funkcjami kultury możemy powtórzyć za E. H. Scheinem,⁷ że kultura organizacji to zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu rozwiązania trudności, jakie napotyka organizacja, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie integracji wewnętrznej.

3. Kultura organizacji a kultura narodowa

Kultura organizacji zależna jest od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do czynników wewnętrznych warunkujących kulturę organizacji zaliczyć możemy m.in. kulturę narodową, system wartości społeczeństwa. Skoncentrujmy się na wpływie kultury narodowej na normy i wartości obowiązujące w danym przedsiębiorstwie, czyli mówiąc ogólniej zastanówmy się nad wpływem kultury narodowej na kulturę organizacji. Ma to bowiem szczególne znaczenie w przypadku integracji europejskiej. Stephan P. Rob-

⁷ E. H. Schein, *Organisation Culture and Leadership*, Josey Bass, New York 1987, s. 124.

bins⁸ pisze, że z badań wynika, iż kultura narodowa wywiera większy wpływ na pracowników niż kultura ich organizacji.

Struktura organizacji posiada cechy kultury narodowej jej uczestników. Także używane w organizacji symbole przesiąknięte są kulturą narodową. Jednak w każdej organizacji różnie przejawia się tożsamość narodowa. Jak mówi Strategor⁹, istotne jest, że jeśli chcemy trafnie przewidywać zachowania w organizacjach w różnych krajach, zawsze trzeba brać pod uwagę różnice narodowościowe (czyli kulturę narodową). Kultury danej organizacji nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju lub krajów, w których prowadzi ona swoją działalność oraz od kultury narodowej jej kraju macierzystego.

Przy analizowaniu kultury przedsiębiorstwa nie należy szczędzić wysiłku na poznanie historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego danego kraju. Mimo tego, że jesteśmy w stanie określić podstawowe cechy kultury narodowej, trzeba jednak pamiętać, że każda organizacja posiada własną odrębność i kulturę.

4. Kulturowa różnorodność krajów europejskich

Można powiedzieć, że w obecnych czasach kultura silnie wiąże się z różnorodnością, która odnosi się także do organizacji i państw. Wśród przyczyn wzrostu różnorodności wymieniamy nie tylko zmiany w ustawodawstwie, czy zmiany w demograficznej charakterystyce siły roboczej, ale także proces integracji europejskiej oraz globalizacji. G. Hofsted¹⁰

⁸ S. P. Robbins, *Zachowanie w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 423.

⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategia, struktury, decyzje, tożsamość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 511.

¹⁰ G. Hofsted, *Cultures and Organisations. Software of mind*, McGraw-Hill Book Company, London 1991.

uważa, że interesujące jest zwłaszcza badanie kultur europejskich, gdyż historia uczyniła Europę kulturowym laboratorium, w którym obserwujemy eksperymenty użyteczne dla rozwoju świata. Ta kulturowa różnorodność ma oczywiście wpływ na charakter organizacji i sposób zarządzania nią. Kulture te mogą być rozpatrywane pod wieloma kątami. Przykładowo R. R. Gesteland dokonał podziału kultur ze względu na podejście do biznesu, przywiązywanie wagi do konwenansów, stosunku do czasu i harmonogramów oraz stopień ekspresyjności (patrz rys. 1).



Rys. 1 Rodzaje kultur

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowaniu w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Ciekawą analizę różnorodności kultur narodowych i jej wpływu na zarządzanie przeprowadzają G. Aniszewska i I. Gielnicka.¹¹ Wyróżniają one różne typy kultur w zależności od dystansu władzy, stopnia unikania niepewności, przewagi cech męskich bądź kobiecych oraz nastawienia na indywidualizm bądź kolektywizm. W zależności od typu kultury, jakim charakteryzuje się dana organizacja, stosować będziemy różne podejścia, jeśli chodzi o zarządzanie.

5. Integracja europejska a kultura organizacji

Jednym z ważniejszych elementów integracji europejskiej jest liberalizacja przepływu czynników produkcji, a w tym wolny przepływ osób. Istnieje zgodność ekonomistów i polityków, że swobodny przepływ pracowników jest jednym z najtrudniejszych i bardziej kontrowersyjnych problemów. Cytując za J. Borowcem i K. Wilk¹² „Według Białej księgi z 1985 r. wolny przepływ osób powinien zapewnić obywatelom Wspólnoty, swobodne przekraczanie granic. Wynika to z Traktatu rzymskiego, którego art. 48 stanowi, że w obrębie Wspólnoty będzie zapewniony swobodny przepływ pracowników. Ponadto zakazuje on wszelkich form dyskryminacji w zakresie zatrudnienia, wynagrodzenia i innych warunków pracy i zatrudniania pracowników z różnych państw członkowskich ze względu na obywatelstwo”.

Do tej pory różnice językowe i kulturowe sprawiały, że stosunkowo niewielka liczba osób z danego kraju decydo-

¹¹ G. Aniszewska i I. Gielnicka, *Szok kulturowy. Kultura narodowa a kultura organizacji*, „Personel” listopad 1997, nr 11.

¹² J. Borowiec i K. Wilk, *Teoria i praktyka Europejskiej Integracji Gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 85

wala się by żyć i pracować w innym. Język powoli przestaje być barierą w podejmowaniu pracy w innych krajach. Coraz więcej młodych ludzi podejmuje studia na obcych uczelniach. Kończąc szkołę średnią bądź studia, prawie każdy absolwent zna, co najmniej jeden język obcy a często nawet kilka. Wolny przepływ osób niesie ze sobą szereg różnych problemów, jak choćby ucieczkę specjalistów, czyli tzw. drenaż mózgów, czy też możliwości masowego poszukiwania pracy przez ludzi zamieszkujących kraje o wysokim poziomie bezrobocia. Pozostaje jeszcze problem różnic kulturowych. Należy pamiętać, że kulturę organizacji, czyli panujące w niej wartości, normy, reguły postępowania wytyczają ludzie. To oni są nośnikami kultury a źródło stanowi dla nich kultura narodowa. Jeżeli organizacja zatrudnia jedną lub dwie osoby z innych krajów, socjalizacja tych nowych pracowników nie stanowi właściwie niemal żadnego problemu. Co jednak, jeśli będziemy mieć do czynienia z zatrudnianiem większej liczby obcokrajowców w danej organizacji, a przy założeniu swobodnego przepływu osób, nie możemy takich sytuacji wykluczyć. Wówczas socjalizacja takich pracowników, którzy ze względu na narodowość lub inne cechy różnią się od większości członków organizacji, prowadzi do tego, co nazywamy „paradoksem różnorodności”.¹³

Z jednej strony kierownictwo pragnie, by nowo zatrudnieni przyjęli obowiązujące w organizacji normy i wartości, i uznali je za swoje, gdyż w przeciwnym razie pracownicy tacy nie będą pasować do danej organizacji i mogą spotkać się z brakiem akceptacji. Jednocześnie jednak ci sami kierownicy doceniają inne kultury stwierdzając, że różnorodność kulturowa może być elementem przewagi konkurencyjnej.

13

S. P. Robbins, *Zachowanie w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 423-424.

Gdy mamy do czynienia z silnymi kulturami, zazwyczaj będą one wywierać nacisk na podporządkowanie się pracowników. Dochodzi tu do paradoksu. Organizacje zatrudniają różnorodne osoby ze względu na ich mocne strony wnoszone do nowego miejsca pracy, ale te różnorodne zachowania i mocne strony zazwyczaj zanikają w miarę dostosowywania się ludzi do kultury organizacji.

6. Zarządzanie kulturą organizacji w warunkach integracji europejskiej

Jednym z celów UE jest zrównoważony, trwały postęp ekonomiczny i społeczny. Zapewnić go ma m.in. tworzenie obszaru bez granic oraz wzmocnienie spójności ekonomicznej. W tym celu została przyjęta przez Unię zasada swobodnego przepływu ludzi, towarów, usług i kapitału. Szczególnie ta ostatnia zasada sprzyja inwestowaniu obcego kapitału, przyjmowaniu firm i łączeniu się organizacji. Często mamy również do czynienia z poszukiwaniami inwestora strategicznego, który dostarcza kapitału, know-how, a także bardzo często przeszczepia swą specyficzną kulturę organizacji. Dochodzi do sytuacji zderzenia się różnych kultur. W takim wypadku musi nastąpić zmiana kultury organizacji i jej nowe ukształtowanie się. Czasami stosowany jest model kulturowej dominacji, polegający na narzuceniu całej organizacji stylu jednostki macierzystej. Innym rozwiązaniem jest poszukiwanie kompromisów lub zupełnie nowych rozwiązań. Zawsze jednak mamy do czynienia z jakimiś zmianami. Każda zmiana, a tym bardziej całkowicie nowe ukształtowanie kultury organizacji, musi być poprzedzone analizą wizerunku, ideologii i stylu firmy. Konieczna jest również diagnoza sytuacji, w której znajduje się organizacja. Wiele wniosków możemy wycią-

gnąć obserwując artefakty, kwestionariusze i ankiety oceniające daną kulturę oraz przeprowadzając bezpośrednie wywiady z pracownikami. Następnie, po gruntownej analizie uzyskane informacje pozwalają stwierdzić, jakie występują różnice w kulturach, pomiędzy którymi doszło do zderzenia. Możemy też ocenić rozbieżności pomiędzy kulturą istniejącą, a tą która jest preferowana. Kolejnym etapem jest budowanie planów i strategii, które niwelowałyby różnice kulturowe lub ułatwiałyby powstanie nowej kultury. Najważniejszą rolę w budowaniu kultury organizacyjnej odgrywają założyciele firmy. To oni mają wizję tego jak ma wyglądać organizacja, oni określają cele i budują całą filozofię działania przedsiębiorstwa. Przekazują swe oczekiwania pracownikom, starając się by ich pragnienia stały się pragnieniami wszystkich zatrudnionych. Na koniec należy zastosować odpowiednie mechanizmy wzmacniające kulturę. W jej ugruntowywaniu szczególnie ważne są trzy aspekty: odpowiedni dobór, naczelne kierownictwo oraz socjalizacja do nowych norm i wartości.

Odpowiedni dobór

Podstawowym celem procesu rekrutacyjnego jest wyszukanie i przyjęcie do pracy osób posiadających odpowiednie umiejętności i kwalifikacje na dane stanowisko. To jednak nie wszystko. Zazwyczaj mamy kilku kandydatów spełniających nasze wymagania, istotne jest by wybrać tych (bądź tego), którzy najlepiej pasują do organizacji. Dzieje się tak, gdy widzimy dużą możliwość zaakceptowania przez nich istniejącej w firmie kultury. Dlatego ważny jest indywidualny system wartości, jaki prezentuje potencjalny pracownik. Gdy jest on zgodny z systemem wartości panującym w organizacji, jest to sytuacja dużo bardziej korzystna, gdyż prowadzi do większej satysfakcji zatrudnionych z pracy oraz ich większego zaangażo-

wania. Choć trzeba pamiętać, że pracownik wyznający inne zasady działania niż organizacja może stać się stymulatorem nowych zmian kulturowych. Wcześniejsze wzajemne zapoznanie się z systemem wartości daje organizacji możliwość trafniejszej selekcji, a kandydatowi - szansę wcześniejszej rezygnacji i wycofania się w wypadku braku zgodności podstawowych wartości.

Naczelne kierownictwo

Ma duży wpływ na wzmocnienie kultury organizacyjnej. Inwestorzy i założyciele powinni stać się głównymi rzecznikami norm i wartości, które pragnie się zaszczyć w organizacji. Ważne jest stworzenie odpowiednich warunków swobody komunikacji, otwartości, zaufania i poczucia wspólnej odpowiedzialności. Trzeba pamiętać, że menedżerowie poprzez to, co mówią, jaką postawę prezentują, stosunek do różnych zagadnień, ustanawiają normy i wartości, które przenikają na niższe szczeble. Liderzy nie mogą pozwolić sobie na niedomówienia czy niepewność wśród pracowników, gdyż to z pewnością nie sprzyja akceptacji i adaptacji nowej kultury. Menedżerowie muszą nie tylko przekazać pracownikom filozofię organizacji, ale winni wręcz zapalić ich do realizacji celów. W dużej mierze, to właśnie od naczelnego kierownictwa zależy czy personel będzie utożsamiał się z organizacją, a jej cele będzie uznawał za swoje.

Socjalizacja do nowych norm i wartości

Jej celem jest pomoc pracownikom w dostosowaniu się do kultury organizacyjnej. Konieczne jest dokładne zapoznanie pracowników z normami i wartościami firmy. Można tu stosować różne formy przekazu, np. materiały informacyjne o organizacji, jej misji i celach. Menedżerowie powinni przekazać pracownikom jasne i konkretne oczekiwania, jakie mają

wobec podwładnych. Jeszcze innym sposobem poznawania kultury organizacyjnej są nieformalne spotkania i rozmowy z innymi pracownikami. To ludzie są podstawowym nośnikiem kultury. To oni przekazują sobie szereg historii, anegdot, czasem nawet mitów, które krążą po organizacji, pośrednio tworząc jej ducha. Rytuały i zwyczaje rzadko są spisywane, a istnieją i wytyczają sposób zachowania w organizacji. Trzeba pamiętać, że organizacja socjalizuje swego pracownika przez cały okres jego zatrudnienia, co dodatkowo wpływa na wzmocnienie kultury organizacyjnej.

To tylko trzy z wielu możliwych aspektów wzmacniania kultury organizacyjnej. Poza wymienionymi istnieją inne sposoby, które pośrednio z nimi wiążą się; np. stosowanie odpowiedniego systemu wynagrodzeń podporządkowanego dominującym wartościom czy unikanie fluktuacji kadr, która osłabia i niszczy kulturę organizacji.

Wzmacnianie i zarządzanie kulturą powoli staje się koniecznością. Ale nie ma jednego idealnego i uniwersalnego sposobu zarządzania kulturą, który byłby dobry dla każdej firmy. Sposób podejmowania decyzji, budowania celów działania, określania sposobów ich realizacji jest ściśle zależny od tego, z jakiej kultury wywodzą się menedżerowie, czyli, w jakim kraju działają. Kultura nie jest oczywiście jedynym, czy też najważniejszym elementem wpływającym na zarządzanie. Konieczna jest jednak jej stała obserwacja i analiza, gdyż istnieje wiele zależności pomiędzy wartościami, normami, zwyczajami, a różnymi czynnikami procesu zarządzania.

Integracja europejska zmierza do zjednoczenia krajów Europy. Otwieranie granic ułatwia handel, oraz łączenie i przejmowanie organizacji przez obcy kapitał. Coraz większa liczba firm posiada swe jednostki, dostawców i klientów w innych krajach. Oznacza to coraz większą różnorodność kulturową.

W Europie coraz częściej mamy do czynienia ze zjawiskiem wielokulturowości,¹⁴co oznacza, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz, że ludzie wywodzący się z tych odmiennych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem w danej organizacji. Niestety, kulturowa różnorodność staje się problemem w wielu firmach nie tylko europejskich. Niezwykle istotne jest umiejętne kierowanie różnorodnością i zarządzanie nową kulturą organizacyjną. Menedżerowie nie mogą trzymać się sztywnych schematów zarządzania, muszą zwrócić szczególną uwagę na ludzki aspekt działania organizacji. W tej sytuacji wzrasta znaczenie kultury organizacji a także kultury narodowej, w której ma ona swe korzenie.

¹⁴

R. W. Gryfin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 722-733.

Tadeusz Paleczny

**Pułapki nowoczesności: postmodernistyczne
impresje na temat zagrożeń dla procesów
harmonijnego rozwoju oraz integracji
we współczesnym świecie**

1. Rajski ogród czy śmietnisko cywilizacji?

Pułapka ekologiczna

Kim jesteśmy jako gatunek biologiczny i typ cywilizacji? Czy ludzkość jest samotnym tworem w kosmosie, wyjątkową kreacją nieskończonego ducha, czy tylko jedną z mnogich społeczności istot myślących? Pytania o naturę i przyczyny sprawcze ludzkiej egzystencji w wymiarze wykraczającym poza jedno pokolenie, stawiane z perspektywy historycznej i kosmicznej unaoczniają antynomie i dylematy targające umysłami ludzkimi od samego początku istnienia świadomej refleksji nad własnym położeniem i losem w otaczającym nas świecie.

Do najważniejszych kwestii należy przekonanie związane z założeniem wyjątkowości gatunku ludzkiego we wszechświecie i jego szczególną pozycją oraz rolą. Niezwykłość gatunkowa, wynikająca z realizacji woli ducha sprawczego, demurga i bytu dostarczającego naszemu gatunkowi poczucia sensu egzystencji, przejawia się na wiele różnych sposobów. Jej punktem centralnym i jądrem jest wszakże wyjątkowy egoizm i homocentryzm, uzasadniony w samej rzeczy brakiem jakiegokolwiek konkurencji w znanej nam przestrzeni historycznej i geograficznej, lub raczej astronomicznej.

Pytanie o to, gdzie żyjemy, jaką przestrzeń zajmujemy i czy jesteśmy w stanie zagospodarować, posiada także wewnętrzny, planetarny - nie tylko kosmiczny - wymiar.

Według astronomów zajmujemy podrzędny, bardzo odległy od centrum galaktyki, peryferyjny układ gwiazdny. Niemniej układ ten jest nasz, uważany za własny, kolebkę ludzkości i z faktem tym wiąże się swoisty, nacechowany ciepłem i sentymentem sposób traktowania naszej przestrzeni życiowej. Ale czy rzeczywiście należycie użytkujemy ofiarowane nam niejako w przydziale środowisko geograficzne i przyrodnicze? Czy nie szafujemy zbyt lekkomyślnie i hojnie tym, co zostało obliczone i zaprogramowane na wiele dalszych pokoleń, a ulega stałej przyspieszonej degradacji? Obawy związane z brakiem należytej, kosmicznej, perspektywy głoszone są przede wszystkim przez filozofów i ekologów, brzmiąc najczęściej jak głosy „wołających na puszczy”. Tymczasem zasada użytkowania przestrzeni geograficznej pluralizuje się i rozdrabnia na wiele węższych kategorii odniesienia, jaką jest własność państwowa, narodowa, rodzinna bądź indywidualna.

Zasadne jest jednak pytanie, czy ta swojska przestrzeń jest postrzegana i organizowana na wzór ziemskiego pierwotnego raj, kwitnącego ogrodu czy na podobieństwo śmietnika, wyrobiska pozostającego po eksploatacji planety przez nasze pokolenie. Charakterystyczna dla poprzednich i naszego pokolenia świadomość przemijania, prowadzi do ulegania zasadzie „po nas choćby potop”. Świadomość ta budzi trwogę ekologów i obrońców środowiska naturalnego skłaniających się do sądu, iż traktujemy daną nam przestrzeń - ziemię

- nie jako ogród, lecz jak śmietnisko cywilizacji.

Śmietnisko cywilizacji nie tylko w sensie materialnym, ale także ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Współczesne społeczeństwa industrialne i postindustrialne przedstawiane są w dużej mierze słusznie jako samonapędzające się systemy nastawione przede wszystkim na wytwarzanie wszelkich dóbr, zarówno materialnych jak i konsumpcyjnych. Produkcja stanowi dla społeczeństwa odpowiednik przemia-

ny materii u człowieka. Społeczny organizm potrzebuje dla procesów wzrostu i rozwoju odpowiedniego metabolizmu, w którym po zaspokojeniu potrzeb biologicznych pozostaje wiele, coraz więcej produktów dodatkowych i ubocznych.

Zdaniem radykalnych ekologów ekostrefa jest rezerwuarem substancji i energii o skończonej potencji i ładunku. Ludzkość czerpie z tego zbiornika coraz więcej zasobów, zwracając w zamian oprócz produktów użytecznych smród, brud, odpadki, oraz zużyte surowce w postaci popiołów, trujących substancji i wyeksploatowanych obszarów gruntu.

Pułapka ekologiczna stworzona przez nowoczesne społeczeństwa polega na nieplanowanym, spontanicznym, nieuzasadnionym stanem rzeczywistych potrzeb czerpaniu z kurczących się w szybkim tempie zasobów środowiska naturalnego, przy wytwarzaniu w procesie przetwarzania tych zasobów nieproporcjonalnie większej ilości śmieci i odpadów. O ile zasoby środowiska naturalnego kurczą się w postępie arytmetycznym, o tyle ilość produkowanych przez cywilizację śmieci rośnie w postępie geometrycznym.

Obawy o stan środowiska naturalnego w związku z niekontrolowanym, spontanicznym rozwojem technologicznym na ziemi głoszą największe autorytety moralne i społeczne świata. Zdaniem Dalaj Lamy: „Nasz styl życia w stosunku do naszego środowiska może zawierać przemoc lub być wolny od przemocy. Gdy żyjemy skromnie i rozumnie, i dbamy o bogactwa naturalne ziemi, pozostajemy w harmonii z przyrodą. Ten styl życia jest wolny od skrajności. Gdy tak się zachowujemy, możemy przez długi czas żyć szczęśliwie na tej planecie. Takie życie jest również formą łagodności. Gdy popadamy w jakiś ekstremizm, nie szanujemy naszego środowiska i eksploatujemy coraz bardziej zasoby ziemi, wtedy powstają nowe choroby i wszystkie te problemy, które tak dobrze znamy [Dalaj Lama 1995:44].

Podobne opinie wyrażał wielokrotnie Jan Paweł II. W jednej z encyklik pisze: „Człowiek zdaje się często nie dostrzegać innych znaczeń swego naturalnego środowiska jak tylko te, które służą celom doraźnego użycia i zużycia. Tymczasem Stwórca chciał, aby człowiek obcował z przyrodą jako jej rozumny i szlachetny „pan” i „stróż”, a nie jako bezwzględny „eksploatator” [Jan Paweł II, Encyklika *Redemptor hominis*].

Liczne w świecie obywatelskie ruchy ochrony środowiska naturalnego posiadają najczęściej kontestacyjny, radykalny charakter i traktowane są przez polityczny oraz gospodarczy establishment jak zło konieczne, koszt procesu produkcyjnego bądź dystrybucyjnego. Wolno dojrzewa jednak także coraz powszechniejsza świadomość, że równowaga pomiędzy środowiskiem naturalnym a człowiekiem jest coraz bardziej wątpliwa i niestabilna w szybkim procesie przemian technologicznych [Znaniecki 1920].

2. Od ładu wspólnoty do porządku zrzeczenia.

Pułapka cywilizacyjna

Życiem społecznym kierują dwie zasady: wspólnotowa, związana z pokrewieństwem, przyjaźnią, sąsiedztwem, bliskością, bezpośredniością i naturalnością stosunków międzyludzkich oraz zrzeczeniowa, kojarząca się z konwencją, sztuczością, podległością, obowiązkiem, anonimowością, hierarchicznością [Tönnis 1887]. O ile pierwszy rodzaj stosunków opiera się na związkach w większym stopniu zaliczanych do osobistych, prywatnych a nawet intymnych, o tyle drugi zasadza się na mechanizmach depersonalizacji, funkcjonalności i kompetencji. Dychotomia zawarta we wszystkich interpersonalnych stosunkach społecznych sprowadza się na poziomie uczuć do odróżniania związków opartych na pokre-

wieństwie, miłości i przyjaźni od relacji zasadzających się na kompetencji, sztucznej konwencji i zasadach organizacyjno-instytucjonalnych.

Stanem naturalnym dla człowieka - pierwotnym zarówno w sensie historycznym jak i ważności dla jego osobowości i tożsamości - są relacje wspólnotowe. Rodzina, grupa sąsiedzka, wspólnota lokalna, związek oparty na miłości bądź przyjacielskie grupy rówieśnicze stanowią grunt, na którym kształtuje się osobowość każdego z ludzi.

Współczesna organizacja rozwiniętych społeczeństw industrialnych i post-industrialnych prowadzi do coraz bardziej posuniętej specjalizacji, profesjonalizacji i hierarchizacji ról społecznych. Społeczeństwo coraz częściej i powszechniej traktuje się jak system złożony z elementów o ściśle przypisanych pozycjach i precyzyjnie wyznaczonych funkcjach. Dehumanizacja i depersonalizacja życia społecznego prowadzi do szeregu reakcji obronno-przystosowawczych. Mają one na celu złagodzenie racjonalnych, zimnych wymogów konwencji i przepisów rządzących organizacją systemu [Znaniecki 1974]. Jednostki w celu ochrony własnej osobowości, indywidualności i intymności buntują się przeciwko społecznemu systemowi poprzez różne formy kontestacji. Kontestacja oznacza przeciwstawienie się presji organizacji społecznej w wersji głoszonej przez konformistyczną większość. Kontestacja stanowi rodzaj reakcji na istniejący kształt rzeczywistości, sposób zakwestionowania i oprotestowania konkretnej organizacji i kultury. Kontestację poprzedza alienacja, marginalizacja i substytucja więzi wspólnotowych [Riesman 1996].

Alienacji ulegają liczne grupy zmuszone do porzucenia własnego miejsca w świecie. Los taki stał się udziałem wielu zbiorowości podbitych, zdominowanych i wyzutych ze swojego kulturowego dziedzictwa. Najbardziej znamieny i dobrze opisany jest chyba proces alienacji Indian północnoame-

rykańskich, którzy zdaniem Margaret Mead „utracili własną drogę” życia. [Mead 1960:92].

Innym rodzajem alienacji grupowej jest poczucie odszczępienia, zasadzające się na świadomości rosnącej obcości i odmienności osobowościowej czy kulturowej. Dotyczy jednostek i zbiorowości, które ulegają marginalizacji i przybierają charakter sfrustrowanych, zbuntowanych kategorii

0 dominacji „świadomości negatywnej” [Erikson 1960: 60-61] wobec społeczeństwa. Poczucie obcości przybiera skrajne formy niepokoju i zagrożenia własnej tożsamości [Schuetz 1960], co we współczesnych społeczeństwach kończy się w wielu wypadkach agresją i buntem.

Alienacji towarzyszy marginalizacja jednostek i grup szukających ucieczki od presji systemu społecznego. Zjawiska marginalizacji posiadają uniwersalny charakter. Towarzyszą organizacji grupowej społeczeństw pierwotnych, plemiennno-wspólnotowych jak i złożonych, heterogenicznych, pluralistycznych społeczeństw przemysłowych. Przybierają różne postacie, lecz ich generalną cechą jest istnienie osobników

1 grup nieuczestniczących w tak zwanym „normalnym” życiu społecznym. Uczestnikami swego marginesu społecznego i kulturowego stają się ludzie niepotrzebni, zbyteczni z punktu widzenia funkcjonalności systemu. Stefan Czarnowski nazwał takie jednostki „ludźmi zbędnymi w służbie przemocy”. [Czarnowski 1982]. Typowe i nietypowe, zwykłe i niezwykłe

- różne bywają rodzaje społecznych marginesów. Jedne są akceptowane i tolerowane przez normy obyczajowe i prawne, inne odrzucane i represjonowane, lecz występują w każdym typie społeczeństw jako sposób na życie dla tych jednostek, które nie znajdują dla siebie miejsca w obrębie systemu. Lokują się na jego obrzeżach lub poza nim, tworząc najczęściej grupy subkulturowe o alternatywnych wzorach organizacji. Podstawą takich subkultur są więzi typu wspólnotowego.

3. Pomiędzy równowagą i entropią a chaosem i niestabilnością: pułapka informacyjna

Proces ewolucji w najprostszym rozumieniu polega na wzroście różnorodności i ilości elementów składowych. O ile rzeczywistość obiektywna zmienia się w szalonym tempie a rozwój i postęp społeczny oraz technologiczny nabrał w XX stuleciu gwałtownego przyśpieszenia, to wydarzenia mające miejsce w dziedzinie metod i środków komunikowania, nabrały cech hieperrewolucji. Ilość znajdujących się w obiegu informacji rośnie w postępie więcej niż geometrycznym. Do gigantycznego zasobu wiadomości i wiedzy dostosowały się nośniki i metody gromadzenia a także obróbki tych niewyobrażalnie zasobnych baz danych. Z jednej strony możliwe jest noszenie zasobów sporej biblioteki uniwersyteckiej w jednej teczce, z drugiej zaś pojemność naszych zwojów mózgowych uniemożliwia opanowanie i przeanalizowanie nawet drobnej części z tych danych, którymi dysponujemy. Pojemność zwykłej dyskietki CD konkuruje dziś skutecznie z zasobnością pamięci najtęższych umysłów ludzkich. Istniejące najnowocześniejsze wersje komputerów wyręczają i zastępują człowieka w coraz większej liczbie czynności, konkurując poprzez najbardziej wyspecjalizowane i wyrafinowane oprogramowanie nawet w zakresie zaspokajania najbardziej intymnych zachcianek. O ile mówienie o seksie komputerowym jest może jeszcze nieuzasadnione, o tyle zjawisko erotyzmu multimedialnego nie jest fikcją, lecz rzeczywistością.

W dziedzinie gromadzenia, przetwarzania i przekazywania danych istnieje w historii ludzkości trzy epoki.

Pierwsza przypada na okres sprzed wynalezienia druku. Nośniki informacji ewoluowały i rozwijały się w zależności od stopnia wyrafinowania ludzkich skupisk oraz zasobu surowców dostarczanych przez naturę. Gliniane tabliczki, ścia-

ny skalnych jaskiń, skóry, papirusy, sznurki, koraliki i muszelki to tylko niektóre z wczesnych nośników informacji. Najwcześniejsze sposoby zapisu polegały na ryciu ostrym rylcem znaków na miękkim tworzywie, najczęściej glinie, wiązaniu węzłków w określonym porządku, nanoszeniu znaków ikonograficznych na kamieniu czy skórze. Dla najwcześniejszej fazy rozwoju sztuki gromadzenia informacji, przypadającej na wiek tak zwanego barbarzyństwa właściwa była esencjonalność informacji. Koszty jej gromadzenia były bardzo wysokie i dostęp do niej warunkowany był przede wszystkim położeniem w hierarchii grupowej. Stąd wzięło się przekonanie oparte na konkretnych faktach, iż władza jest tożsama z dostępem do informacji. Wiedza od samego początku stała się podstawą dominacji jednego osobnika nad innymi. Prawdą jest jednak także, iż zakres informacji pozostawał zamknięty, prawie skończony, rozszerzał się i zmieniał bardzo wolno. Podstawowym obiegiem informacji pozostawał kanał rodzinno-towarzyski. Język mówiony i bezpośrednie sposoby komunikowania wymagały kontaktu fizycznego i personalnej styczności uczestników przekazu. Transmisja międzypokoleniowa również odbywała się w trybie przekazu ustnego, starsi przekazywali wiedzę młodszymi. Dzięki tej funkcji starych ludzi, zdobywali oni poważanie i szacunek skupisk 0 dominacji więzi wspólnotowej. Rola patriarchy, przywódcy rodu, wodza szczepu czy plemienia związana była przede wszystkim z rolą wtajemniczonych w procesie gromadzenia 1 przekazywania danych.

Dla wczesnego etapu rozwoju przepływu informacji i sposobów komunikacji bardzo ważna była anegdota, plotka, baśń, mit, pieśń, symbol ikonograficzny czy materialny nośnik znaczenia w rodzaju przedmiotu kultu czy posążku bóstwa. Bezpośredniość form komunikowania wzmacniała istniejącą naturalną więź, a przedmioty stanowiące nośniki znaczeń prze-

kazywane były z pokolenia na pokolenie jako swoiste fetysze, talizmany i rzeczy święte. Charakterystyczna zdaniem Margaret Mead dla najwcześniejszych form komunikowania kultura „prefiguratywna” opierała się na mechanizmie dziedziczenia bezpośredniego, poprzez kontakt osobisty. W kulturach tych młode, wchodzące w życie społeczne generacje były zależne od wcześniejszego pokolenia. Młodzi osobnicy nie byli w stanie osiągnąć społecznej dojrzałości bez metod transmisji międzypokoleniowej, w której ich rodzice i dziadkowie stanowili element konieczny i dominujący [Mead 1978]. Ten, zwany pierwotnym, model komunikowania społecznego nadal utrzymuje swoją atrakcyjność, chociaż zatracą coraz bardziej swoje społeczne funkcje. Jego podstawowym elementem wciąż jest plotka czy mit konstruowany i funkcjonujący w postaci pogłoski czy famy. Niemniej zasięg oddziaływania komunikacji bezpośredniej ograniczony jest dzisiaj do kręgów towarzyskich i rodzinnych, pozostając zarazem w oderwaniu od naturalnej struktury społecznej typu wspólnotowego.

Wynalezienie druku wprowadziło ludzkość w kolejną fazę rozwoju, w której ilość gromadzonych i przekazywanych informacji uległa radykalnemu zwiększeniu. Jednocześnie zaś sam proces przekazywania informacji mógł się odbywać bez konieczności bezpośredniego uczestnictwa ludzi. Książki zaczęły być powielane w tysiącach egzemplarzy. Pojawienie się prasy, wydawanie gazet stało się momentem przełomowym, w którym sam nośnik informacji odrywał się od swego tradycyjnego, naturalnego podłoża i stawał się samodzielnym elementem kreującym rzeczywistość. Zakres władzy ludzi mających dostęp do informacji i kształtujących jej obieg uległ dalszemu wzrostowi. Zwiększyło to także możliwość dokonywania manipulacji i takim posługiwaniem się mediami komunikacyjnymi, które umożliwiały utrzymywanie dominacji czy hegemonii jednych kategorii społecznych nad innymi.

Współcześnie dominuje model oparty na multimedialnych, coraz bardziej globalnych, sieciowych kanałach i technikach przepływu informacji. Społeczeństwa masowe wchodzi w fazę tzw. „szoku informatycznego”. Zjawisko to oznacza brak możliwości efektywnego przetwarzania i analizy informacji. „Masa” informacji rośnie w tempie znacznie szybszym, niż zdolność człowieka do ich syntezy [Toffler 1985].

4. Od posiadania pragnień po pragnienie posiadania: pułapka ekonomiczna

Jednym z podstawowych celów produkcji dóbr i ich przechowywania czy gromadzenia jest konieczność zaspokojenia podstawowych biologicznych potrzeb. Zakres tych potrzeb jest mniej więcej jednakowy dla wszystkich ludzi, chociaż relatywizuje się w pewnym zakresie w zależności od rejonu geograficznego, warunków klimatycznych czy rodzaju kultury grupowej. Niemniej jednak człowiek nie jest w stanie zjeść czy zużyć więcej energii, niż wymagają tego najbardziej nawet wyrafinowane potrzeby. Faktem jest przy tym, jak wskazują badania antropologów kulturowych, iż istnieją wielopokoleniowe rodziny indiańskie w peruwiańskich Andach, które posiadają łącznie niewiele ponad trzydzieści przedmiotów, włączając w to narzędzia i przedmioty kultu. Ta niewyobrażalnie dla współczesnego człowieka ograniczona liczba rzeczy jest jednakże wystarczająca do przeżycia w surowych warunkach wysokogórskich. Dla porównania, przeciętna jednopokoleniowa rodzina amerykańska gromadzi w swoim domu około trzydziestu tysięcy przedmiotów. Świat, w którym żyją Amerykanie jest oczywiście o wiele bardziej złożony i skomplikowany niż środowisko peruwiań-

skich Indian, ale i tak nasuwa się uzasadnione podejrzenie, że większość zgromadzonych przez przeciętnego Europejczyka czy Amerykanina przedmiotów jest do niczego niepotrzebna. Dlaczego zatem zostają gromadzone i zdobywane? Jakie są psychologiczne i społeczne uwarunkowania nadkonsumpcji i kumulacji dóbr, które nie służą do niczego, poza samym faktem satysfakcji płynącej ze świadomości ich posiadania?

Prawomocny wydaje się sąd, że motorem napędowym dysproporcji pomiędzy ilością wytworzonych dóbr a możliwościami ich konsumpcji jest system ekonomiczny i polityczny opierający się na racjonalnej kapitalistycznej zasadzie osiągania zysku. Dopóki dominujących mechanizmów orientacji organizacji gospodarczych i politycznych na maksymalizację zysku nie zastąpi inna, bardziej humanistyczna zasada kontrolowanego, harmonijnego rozwoju, dysproporcje w wytwarzaniu i dostępie do dóbr będą się zwiększać. Rośnie skala rozwarstwienia społecznego. Nieliczna kategoria bogatych staje się coraz węższa, przybywa nędzarzy, biedaków, bezrobotnych, bezdomnych, ludzi zmarginalizowanych i wyzutych z poczucia sensu uczestnictwa w społecznym „wyścigu” o materialne dobra. Ludzkość dzieli się w coraz większym stopniu na „bogatą Północ” i „biedne Południe”, „pierwszy” i „trzeci” świat. System rynków finansowych: banków, giełd i rezerw kruszców kontrolowany jest w ponad 90% przez osiem państw należących do grupy tzw. G8. Ponad połowa światowego potencjału produkcyjnego oraz finansowego skupia się w trzech państwach: Stanach Zjednoczonych AP, Japonii i Niemczech.

Czy możliwa jest bardziej sprawiedliwa, czyli równomierna dystrybucja bogactwa i nędzy w świecie? Przy utrzymaniu dotychczasowych zasad gospodarowania i podziału dóbr wydaje się to niemożliwe.

5. Społeczeństwo umowy społecznej czy zbiorowy system przymusu? Pułapki społeczne

Największym problemem złożonych, wielowymiarowych, rozwiniętych społeczeństw opartych na normatywnych systemach demokratycznych jest niemożność dostosowania idealnych zasad uczestniczącej współodpowiedzialności do ich politycznej, praktycznej konkretyzacji w państwie. Pytanie

0 kształt organizacyjny złożonych społeczeństw jest aktualne

1 ważne, od kiedy ludzie wydostali się poza granice narzucone przez małe grupy wspólnotowe, oparte na pokrewieństwie i ścisłej przynależności terytorialnej. Porządek przyrodniczo-biologiczny stwarzał naturalne warunki organizacji grupy, wyznaczając hierarchie zależnie od wieku, płci, siły fizycznej, zdolności intelektualnych, roli w procesie prokreacji. Na ten wspólnotowo-naturalny porządek nakładał się w coraz większym stopniu ład opierający się na kryteriach nie związanych z pochodzeniem i miejscem urodzenia, lecz z nabytymi kompetencjami, funkcjami pełnionymi w procesie wytwarzania i podziału dóbr, z pozycjami zajmowanymi w strukturach militarnych, religijnych czy politycznych. W miarę rozwoju technologicznego i stopnia złożoności społeczeństw dochodziło do coraz wyraźniejszego rozdzielenia od siebie obu zasad porządkowania życia zbiorowego.

Organizacja społeczności ludzkich przechodziła przez różne fazy rozwojowe, związane z rozwojem samoświadomości gatunkowej, poziomem rozwoju technologicznego oraz ewolucją kulturową. W świadomości społecznej, w tym w nauce religii, mitologii, ideologii czy autoidentyfikacji jednostek współwystępują i rywalizują ze sobą - również w oparciu o schemat relacji konfliktowej - dwa modele porządkowania zjawisk społecznych. Jeden oparty jest bardziej na więziach osobistych, prywatnych, intymnych, nieformal-

nych, drugi oddaje system więzi organizacyjnych, formalnych, zrzeszeniowych. Biografia każdego człowieka spełnia się poprzez różnego rodzaju konfiguracje tych dwóch rodzajów więzi. Rodzimy się i wzrastamy we wspólnotach rodzinnych, sąsiedzkich, lokalnych, narodowych. Rozwijamy swoje kompetencje zawodowe i społeczne w instytucjach: szkołach, uczelniach, przedsiębiorstwach, partiach politycznych, zrzeszeniach formalnych. W ostatnich dekadach obserwujemy tendencję do odchodzenia ludzi od więzi opartych na intymnych związkach pokrewieństwa, miłości, przyjaźni, bliskości i zaufania. Rośnie znaczenie zrzeszeniowych pozycji i ról społecznych: przedsiębiorcy, kierownika, prezesa, pracodawcy czy pracobiorcy, etc. Nasze życie coraz bardziej podporządkowane bywa wymogom firmy, przedsiębiorstwa, kariery zawodowej, a nie rodzinie, dzieciom, bliskim. Zanika życie rodzinne i towarzyskie na rzecz aktywności zawodowej. Wymogi nowoczesności stają się coraz wyraźniejsze i silniejsze. W globalizującym się świecie rodzina, miłość, przyjaźń stają się przeszkodą na drodze do osiągnięcia pożądanej pozycji na skali bogactwa, władzy i prestiżu. Wymogi współczesnych wzorów organizacyjnych podporządkowują ludzi w coraz większym stopniu nie obyczajom, lecz kodeksom i sztucznym konwencjom, nie zasadzie przyzwoitości, lecz regule organizacyjnej narzucającej nam prymat lojalności i posłuszeństwa. Odrywani coraz bardziej od swego wspólnotowego podłoża ludzie stają się istotami „organizacyjnymi”, trybami w społecznych machinach firm produkcyjnych, dystrybucyjnych, developerskich, audytorskich, konsultingowych. Życie społeczne podporządkowane jest w coraz większym zakresie zasadom korporacjonizmu, instytucjonalizmu, hierarchizacji, kompetencyjności, niż przyjaźni, zaufaniu, życzliwości.

LITERATURA

1. Czarnowski S., *Ludzie zbędni w służbie przemocy* [w:] *Wybór Pism Socjologicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982.
2. Dalaj Lama, *Niestosowanie przemocy i pokój na świecie* [w:] E. Drewermann, *Dalaj Lama*, Droga Serca, Warszawa 1995.
3. Erikson E. H., *The Problem of Ego Identity* [w:] *Identity and Anxiety. Survival of the Person in Mass Society*, ed. Stein M. R., Vidich A. J., White D. M., The Free Press of Glencoe, Illinois 1960, s. 37-88.
4. Jan Paweł II, encyklika *Redemptor hominis*.
5. Mead M., *Culture Change and Character Structure* [w:] *Identity and Anxiety. Survival of the Person in Mass Society*, ed. Stein M. R., Vidich A. J., White D. M., The Free Press of Glencoe, Illinois 1960, s. 89-98.
6. Mead M., *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa 1978.
7. Riesman D., Glazer N., Denney R., *Samotny tłum*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 1996.
8. Schuetz A., *The Stranger* [w:] *Identity and Anxiety. Survival of the Person in Mass Society*, ed. Stein M. R., Vidich A. J., White D. M., The Free Press of Glencoe, Illinois 1960, s. 98-110.
9. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
10. Tönnis F., *Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Cultutformen*, Leipzig 1887; wyd. poi.: *Wspólnota i stowarzyszenie. Rozprawa o komunizmie i socjalizmie jako empirycznych formach kultury*, PWN, Warszawa 1988.
11. Znaniecki F., *Upadek cywilizacji zachodniej*, Poznań 1920.
12. Znaniecki F., *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa 1974.

Joanna Pietrzak

Zarządzanie niematerialną wartością przedsiębiorstwa

Wstęp

We współczesnych warunkach coraz bardziej powszechną miarą skuteczności i wyników zarządzania staje się wartość rynkowa przedsiębiorstwa i jej wzrost dla akcjonariuszy. Miara ta stopniowo zastępuje zysk operacyjny netto jako wskaźnik o większej sile poznawczej, odzwierciedlający wszystkie składniki wartości firmy oraz uwzględniający koszt całego kapitału zaangażowanego w proces jej tworzenia.¹

W tym kontekście należy postawić pytanie: jakie czynniki składają się na całkowitą wartość przedsiębiorstwa i jak nimi zarządzać?

1. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa

Punktem wyjścia zmuszającym do postawienia pytania o czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa jest narastająca rozbieżność między wartością księgową firm a ich kapitalizacją giełdową. Uwagę analityków zwraca coraz większa dysproporcja między wartością aktywów zaksięgowanych w bilansie a wartością firm, wycenioną przez rynek (tab. 1).

Ocenia się, że w ciągu dwudziestu lat, tj. od roku 1980 do 2000 udział wartości nieksięgowanej w kapitalizacji firm

¹ Więcej na temat ekonomicznej wartości dodanej jako metody pomiaru wartości firm patrz: A Ehrbar, *EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WIG-Press, Warszawa 2000.

Tab. 1. Stosunek wartości księgowej do wartości rynkowej wybranych firm (dane za rok 1999)

Firma	Branża	Udział wartości księgowej w kapitalizacji firmy
Dell	Komputery	4%
Microsoft	Oprogramowanie	7%
Coca Cola	Napoje, art. spożywcze	8%
Charles Schwab	Usługi maklerskie	8%
General Electric	Sprzęt elektryczny, finanse	10%
Procter and Gamble	FMCG	10%
Starbucks Corporation	Sprzedaż detaliczna	20%

Źródło: R. E. Boulton, B. D. Libert, S. M. Samek, *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001.

notowanych na giełdach amerykańskich wzrósł z 5 do 72%. Mówiąc inaczej, wartość księgowa, która ok. 20 lat temu odzwierciedlała 95% wartości rynkowej firm, obecnie odzwierciedla przeciętnie ok. 28% tej wartości.

Jakie składniki biorą pod uwagę inwestorzy, wyceniając tak wiele firm powyżej ich wartości księgowej? Co składa się na wartość, której znaczna część nie znajduje odzwierciedlenia w bilansach księgowych?

Konieczność stawiania tych pytań wynika po części z niedoskonałości współczesnej rachunkowości, która nie zdążyła przystosować swoich standardów do zmieniających się warunków rynkowych. Tradycyjne sposoby pomiaru wartości przedsiębiorstw koncentrują się niemal wyłącznie na aktywach materialnych, takich jak ziemia, budynki, wyposażenie i kapitał. Nie ujmują natomiast wartości niematerialnych, takich jak: wiedza, relacje i wartość marki.

Na szczęście, widać w tej kwestii pewien postęp. Problem konieczności wyceny aktywów niematerialnych znalazł już swoje odzwierciedlenie w standardach międzynarodowej rachunkowości. Międzynarodowy Standard Rachunkowy 38

(International Accounting Standard 38) ujmując aktywa niematerialne i definiuje je w następujący sposób:

„Aktywa niematerialne są to dające się wyodrębnić aktywa nie mające postaci fizycznej, utrzymywane w celu zastosowania w procesie produkcji lub dostawy dóbr i usług, dla celów odpłatnego użyczenia lub dla celów administracyjnych. Aktywa niematerialne mają następujące właściwości:

- są kontrolowane przez przedsiębiorstwo jako rezultat wcześniejszych zdarzeń,
- są źródłem oczekiwanych korzyści (przepływów gotówkowych) w przyszłości”.²

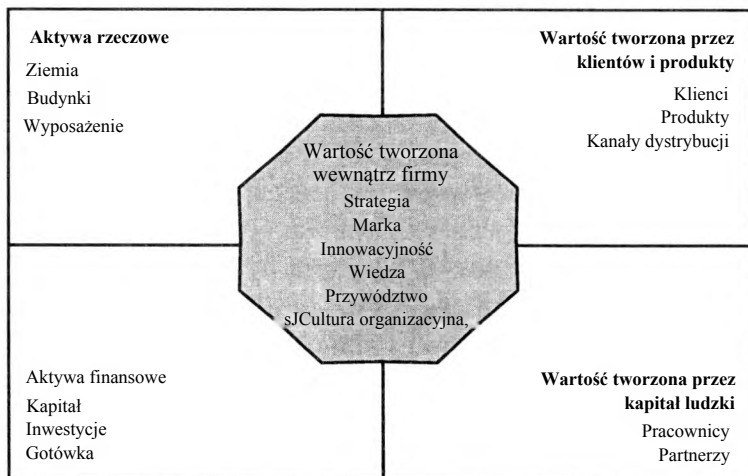
Największy postęp, wynikający z włączenia aktywów niematerialnych do międzynarodowych standardów rachunkowości polega na tym, że wartości niematerialne (intelektualne, prawne, wizerunkowe) zostały uznane za istotne źródło tworzenia i pomnażania wartości rynkowej firm.

Wśród koncepcji opisujących czynniki tworzące wartość przedsiębiorstwa na szczególną uwagę zasługuje model dynamiki wartości (**Value Dynamics Model**), opracowany przez firmę Arthur Andersen. Punktem wyjścia tego modelu jest założenie, że wartość firmy tworzą wszystkie jej aktywa, zarówno materialne - ujawniane w bilansie, jak i niematerialne, których w bilansie nie ma. W modelu wyodrębniono pięć obszarów przyczyniających się do tworzenia wartości firmy. Są to: (1) aktywa rzeczowe, (2) aktywa finansowe, (3) wartość tworzona przez klientów i produkty, (4) wartość tworzona przez kapitał ludzki oraz (5) wartość tworzona wewnątrz firmy, w której podstawową rolę odgrywa marka (rys. 1).

Materialne składniki wartości tworzą obszar, w którym firmy zgromadziły duże doświadczenie i którym potrafią sku-

² *The increasing importance of Intellectual Property in M&A*, Managing Intellectual Property, September 2000.

teczenie zarządzać. Znacznie trudniejszą sprawą jest zarządzanie niematerialnymi składnikami wartości przedsiębiorstwa. Wymaga to umiejętności „nowego typu”, takich jak budowanie relacji z klientami, tworzenie multikanałowych systemów dystrybucji oraz zarządzanie marką.



Rys. 1. Model dynamiki wartości przedsiębiorstwa

Źródło: J. Teplitz, C. Mills, *Filling the value gap in mergers*, The Banker Supplement "Unlocking real value", March 2001.

2. Marka jako główny składnik niematerialnej wartości przedsiębiorstwa

Marka jest najważniejszym składnikiem niematerialnej wartości przedsiębiorstwa. Nie brakuje opinii, że w XXI wieku „marki będą głównymi stymulatorami wartości przedsiębiorstw”.³ Marka może być zdefiniowana jako: „Nazwa, znak,

³ J. Glynn, „Hostile takeover bids and the intangible element”, www.brandfinance.com.

symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu *identyfikacji* dóbr i usług określonego producenta oraz *wyróżnienia* ich od produktów konkurencyjnych”.⁴

Na poziomie podstawowym marka powinna wносить dwie wartości: wyraźną identyfikację oraz elementy wyróżniające. Jest to jednak za mało, aby marka mogła pełnić wszystkie swoje funkcje wartościotwórcze. Żeby spełnić ten warunek, marka musi wносить coś więcej, a mianowicie obietnicę wartości dodanych, unikatowych dla danej marki i nie posiadanych przez konkurentów. Tylko w takim przypadku marka staje się narzędziem przyciągającym najlepszych dostawców, ułatwiającym przepływy w kanałach dystrybucji, a przede wszystkim ułatwiającym proces wyborów konsumenckich. Z punktu widzenia nabywcy znana marka jest gwarancją oczekiwanych wartości i uniknięcia ryzyka złego wyboru. Z punktu widzenia firmy marka gwarantuje powtarzalność zakupów i lojalność nabywców. Ten ostatni czynnik jest szczególnie ważny, bowiem lojalność konsumenta daje się bezpośrednio przełożyć na wyniki sprzedaży. Potwierdza to wpływ marki na wielkość przepływów gotówkowych, a tym samym na wartość rynkową firmy.

Marka może też stanowić potężne narzędzie walki konkurencyjnej i przejmowania kontroli nad przedsięwzięciami podejmowanymi wspólnie z partnerami z innych branż. Narzucanie swojej marki jest jednym z podstawowych przejawów egzekwowania kontroli w przypadku fuzji, przejęć i aliansów strategicznych. I wreszcie, marka jest bardzo skutecznym narzędziem realizacji strategii ekspansji międzynarodowej. Przenoszenie marki przez granice narodowe pozwala na rozszerzanie wpływów, zdobywanie nowych rynków, a tak-

4

Ph. Kotler, G. Armstrong, *Marketing. An Introduction*, Prentice Hall. New York 1997, s. 247.

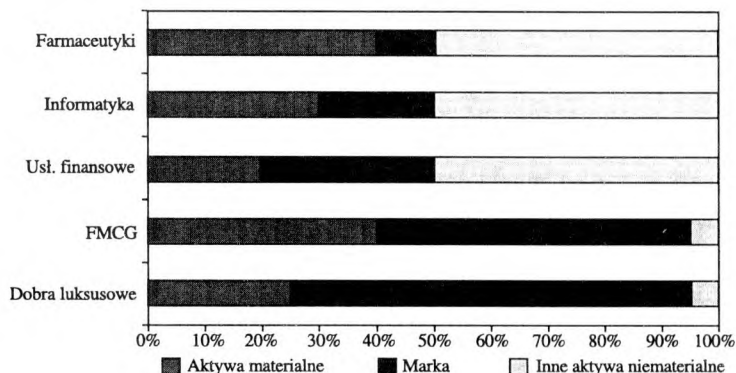
że minimalizację kosztów komunikacji marketingowej oraz standaryzację procesów produkcji, dystrybucji i promocji.

Jak wykazują badania, wartość marki może przysparzać nawet do 60% ogólnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa (tab. 2).

Tab. 2. Dziesięć najbardziej wartościowych marek świata i ich wpływ na wartość rynkową firm

Marka	Udział wartości marki w kapitalizacji rynkowej firmy
McDonald's	64%
Disney	61%
Coca Cola	59%
Ford	58%
Nokia	44%
IBM	28%
AT&T	24%
Microsoft	21%
Intel	21%
General Electric	10%

Źródło: P. Doyle, *Value-Based Marketing*, John Wiley&Sons, 2000, s. 224.



Rys. 2. Składniki wartości firm w wybranych branżach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Doyle, *Value-Based Marketing*, op. cit., s. 225.

Udział marki i innych wartości niematerialnych w ogólnej wartości firm poszczególnych branż przedstawia się następująco:

Rozróżnia się dwa obszary, w których marka powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa:

- obszar stymulujący popyt, w którym realizuje się wartość dodana przez markę;
- obszar wpływający na konkurencyjność firmy, określany mianem **BrandBeta** i mierzony konkretnymi wskaźnikami rynkowymi (tab. 3).

Tab. 3. Obszary tworzenia wartości przez markę

WARTOŚĆ DODANA PRZEZ MARKE (<i>Brand Value Added BVA</i>)	WARTOŚĆ MARKI (<i>BrandBeta</i>)
Stymulatory popytu (<i>Drivers of demand</i>)	Wskaźniki rynkowe (<i>Performance Measures</i>)
Innowacyjne wzornictwo	Czas utrzymywania się na rynku
Jakość produkcji	Dystrybucja
Efektywność serwisu	Udział w rynku
Reputacja	Wzrost sprzedaży
Wizerunek marki	Premia cenowa
Reklama	Wydatki na media i marketing
Cena	Poziom świadomości marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The increasing importance of Intellectual Property in M&A*, Managing Intellectual Property, September 2000.

Identyfikacja obszarów wpływu marki na wartość przedsiębiorstwa jest istotnym krokiem prowadzącym do określenia wartości samej marki (brand equity) w kategoriach liczbowych. Opracowano wiele algorytmów, według których ustala się rangę poszczególnych składników wartości marki.

W ogólnej wycenie najczęściej bierze się pod uwagę następujące elementy:⁵

- przywództwo rynkowe,
- stabilność, długowieczność,
- charakter rynku (podatność na zmiany koniunktury),
- zasięg geograficzny (internacjonalizacja),
- wsparcie marketingowe,
- ochrona prawna.

Jakie korzyści wynikają z finansowego ujęcia wartości marki? Przede wszystkim, operowanie konkretnymi wartościami pieniężnymi jest znacznie bardziej zrozumiałe dla akcjonariuszy niż operowanie takimi wskaźnikami jak poziom świadomości marki, poziom preferencji, charakter skojarzeń, wizerunek itp. Ponadto, osiąga się jeszcze trzy ważne cele:

- 1) wyższą wycenę akcji, uwzględniającą wartość marki uprzednio nie uznawaną przez rynek;
- 2) zmniejszenie możliwości przejęcia wartościowych marek po niskiej cenie;
- 3) wymierność finansową funkcji marketingowej.

3. Relacje z klientami

Wśród aktywów tworzących wartość firmy rolę o szczególnym znaczeniu odgrywają klienci. Choć nie ma wątpliwości, że czynnik ten decyduje o powodzeniu każdej działalności rynkowej, to jednocześnie bardzo trudno jest go włączyć do struktury zarządzania. Trudność wynika z kilku powodów, wśród których na pierwsze miejsce wysuwa się fakt, że klienci należą do specyficznej klasy aktywów, których fir-

⁵ Por.: I. Griffith, *New Creative Accounting*, MacMillan, London 1996, s. 173.

ma ani nie posiada, ani nie kontroluje. Powstaje tu wątpliwość: jak można zarządzać grupą aktywów, których się nie posiada i nie kontroluje?

Trudność z określeniem roli klientów w procesie zarządzania sprawia, że niewiele firm realizuje korzyści wynikające z umiejętności nawiązywania trwałych związków z klientami, chociaż właściwa polityka w tym zakresie należy do najważniejszych zdolności wyróżniających na rynku większość dóbr i usług.

Zwrócenie uwagi na znaczenie klientów nie jest właściwie niczym nowym; klient od dawna znajduje się w centrum uwagi wszystkich koncepcji marketingowych. Na zdobyciu klienta koncentrują się klasyczne narzędzia sprzedaży, promocji i reklamy. Chodzi jednak o to, że coraz częściej narzędzia te okazują się niewystarczające. Przemiany na rynku konsumenckim wywołały pojawienie się nowego typu klienta, którego cechy charakterystyczne można określić następująco:

- jego lojalność spada dzięki powszechnej dostępności informacji, umożliwiającej dostęp do coraz lepszych produktów i usług,
- nieskuteczne stają się dotychczasowe schematy segmentacyjne, bazujące na kryteriach demograficznych i dochodowych,
- każdy nowy sposób dostępu i nowy kanał dystrybucji powoduje, że klienci stają się jeszcze bardziej nieuchwytni.⁶

Nowe postawy konsumenckie powodują zmianę oczekiwań w zakresie komunikacji marketingowej. Szczególnie widoczne jest zapotrzebowanie na informację, dialog, personalizację przekazu oraz społeczne zaangażowanie przedsię-

6

G. Dziadkowiec, *Paradoksy e-banków*, „Gazeta Bankowa” nr 40, 2-8 października 2001.

biorstw i instytucji. Jest to potrzeba przewartościowania relacji między firmą a jej klientelą. Terminy „konsument” i „użytkownik”, które przez długi czas oznaczały pasywne ogniwo w łańcuchu produkcja - sprzedaż - konsumpcja, muszą zmienić swoje oblicze. Klient już nie chce być tylko odbiorcą, kimś, komu się tylko coś sprzedaje. Współczesny klient oczekuje partnerstwa i podjęcia dialogu.⁷

Konieczność zdobywania i aktualizowania wiedzy o głównych trendach konsumenckich sprawia, że informacje dotyczące klientów stają się coraz silniejszym, strategicznym czynnikiem, decydującym o sukcesie. Dzięki informacjom możliwa jest minimalizacja strat wynikających z rozproszenia klientów; wzrasta też szansa nawiązania i utrzymania kontaktów z grupami docelowymi. Znajomość opinii konsumenckich umożliwia tworzenie długofalowej współpracy z klientami, w oparciu o wysoki poziom ich zadowolenia.

Wszystko to powoduje szczególne zainteresowanie wielu firm koncepcją zarządzania i relacjami z klientami (Customer Relationship Management). Jej istotą jest założenie, że współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu przybierają strukturę sieciową, która, w odróżnieniu od tradycyjnej struktury hierarchicznej, jest otwarta na wszystkie możliwe relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Wymaga to nieustannej kontroli procesów, kształtujących relacje i interakcje, jakie firma nawiązuje ze swoim otoczeniem. Relacje te można podzielić na trzy klasy.⁸

1. Klasa pierwsza ma charakter transakcyjny i zawiera relacje oparte na cenie.

2. Klasa druga obejmuje relacje bardziej osobiste, o charakterze społecznym, które wymagają sprawnej komunikacji.

⁷ Por. D. Castenov, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1966, s. 114.

⁸ Por. L. Berry, A. Parasurman, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, 1991

3. Do klasy trzeciej należą strukturalne, trwale związki między sprzedającym a kupującym, w których wykorzystuje się informacyjne systemy komputerowe.

Relacje należące do pierwszej z wymienionych klas nie wyróżniają przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów, ponieważ są łatwe do naśladowania. Wyróżniający charakter mają natomiast relacje klasy drugiej i trzeciej.

Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z wagi swoich relacji z klientami. Dotyczy to zwłaszcza firm, których związki z klientami mają charakter imienny, powtarzalny, trwałe i angażujący obie strony.

W jaki sposób relacje z klientami pomnażają wartość firmy? Umiejętność kształtowania trwałych relacji z klientami prowadzi do zwiększenia dochodów z tych relacji, przyczyniając się do zwiększenia przepływów gotówkowych. Ponadto, systemy CRM pozwalają na lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów, co wpływa na większą ich satysfakcję. To z kolei przybliża możliwość zwiększonej sprzedaży. Dodajmy, że CRM musi być całościową filozofią, nastawioną na budowanie związków opartych na lojalności i satysfakcji klientów. Wymaga to nowego podejścia do sprzedaży i komunikacji marketingowej przedsiębiorstw, czyli przestawienia obu funkcji na informację i dialog.

Zarządzanie niematerialnymi składnikami wartości przedsiębiorstwa obejmuje jeszcze wiele innych elementów, do których należy: tworzenie innowacyjnych kombinacji produktów, segmentów rynkowych i sposobów dystrybucji; zarządzanie kapitałem ludzkim; definiowanie strategii rynkowej czy zdobywanie i ochrona wiedzy. Najważniejszą sprawą w tym procesie jest zmiana postrzegania czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Oznacza to radykalne odwrócenie priorytetów. To, co kiedyś traktowano i mierzono jako aktywa (np. obiekty, urządzenia, nieruchomości) obecnie coraz

częściej traktuje się jako koszty, których trzeba unikać lub radykalnie ograniczać. Z kolei czynniki kiedyś określone jako koszty lub po prostu niedostrzegane (np. wydatki na reklamę, badania rynku, personel, klienci) dziś uznaje się jako aktywa, które trzeba pozyskiwać i cenić.

We współczesnych warunkach konkurencji aktywa niematerialne będą nieuchronnie zyskiwać na znaczeniu. Stwarza to wyzwanie dla wielu polskich przedsiębiorstw, funkcjonujących w oparciu o tradycyjne mierniki sukcesu rynkowego. W perspektywie integracji z Unią Europejską polskie przedsiębiorstwa będą musiały jak najszybciej zdobyć umiejętność zarządzania niematerialnymi składnikami swojej wartości.

LITERATURA

1. Berry L., Parasurman A., *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York. 1991.
2. Boulton R., Libert B., Samek S., *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001.
3. Castenov D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1966.
4. Doyle P., *Value-Based Marketing*, John Wiley&Sons, 2000.
5. Dziadkowiec G., *Paradoksy e-banków*, „Gazeta Bankowa” nr 40, 2-8 października 2001.
6. Ehrbar A., *EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WIG-Press, Warszawa 2000.
7. Glynn J., *Hostile takeover bids and the intangible element*, [www. branfinance.com](http://www.branfinance.com).
8. Griffith I., *New Creative Accounting*, MacMillan, London 1996.
9. Kotler Ph., G. Armstrong, *Marketing. An Introduction*, Prentice Hall, New York 1997.
10. Teplitz J., Mills C., *Filling the value gap in mergers*, The Banker Supplement “Unlocking real value”, March 2001.
11. *The increasing importance of Intellectual Property in M&A*, Managing Intellectual Property, September 2000.

Korporacje transnarodowe w świetle globalizacji gospodarki światowej

Wstęp

W organizowaniu międzynarodowej działalności gospodarczej na etapie globalizacji relatywnie wzrasta znaczenie przedsiębiorstw transnarodowych. Szczególnym przejawem przekształceń w gospodarce światowej stało się tworzenie i umocnienie od połowy lat sześćdziesiątych tzw. korporacji transnarodowych, czyli przedsiębiorstw, które mają siedzibę w określonym kraju i posiadają co najmniej jedną filię zagraniczną. Korporacje stają się główną grupą podmiotów, które poprzez swą aktywność są najbardziej zaangażowane w zjawisko globalizowania działalności gospodarczej. Stają się głównym motorem globalizacji w świecie.

Bardzo duże znaczenie korporacji w gospodarce światowej, oraz ich czołowa rola w globalizowaniu działalności gospodarczej, skłoniły mnie do bliższego zaprezentowania tego przedmiotu. W pierwszej części niniejszego referatu skupiłam się na zaprezentowaniu pojęcia i funkcji korporacji transnarodowych oraz zdefiniowaniu pojęcia globalizacji gospodarki światowej.

W drugiej części zaakcentowałam ich rolę i wpływ na:

- handel międzynarodowy,
- międzynarodową produkcję i zatrudnienie,
- postęp w krajach rozwijających się.

Analiza międzynarodowego zaangażowania korporacji transnarodowych zmierzała również do ustalenia Triady (Stany Zjednoczone - Unia Europejska - Japonia) jako terenu

pochodzenia i prowadzenia ekspansji korporacji w postępującym zjawisku globalizacji.

1. Pojęcie, cechy i funkcje korporacji

Globalizacja finansów, inwestycji, produkcji i handlu międzynarodowego oraz internacjonalizacja zarządzania procesami gospodarczymi ujawniły się jako nowe zjawiska we współczesnej gospodarce światowej. Są one zarówno odbiciem, jak i instrumentem zmian zachodzących w sferze realnej. Coraz częściej decyzje handlowe, inwestycyjne, produkcyjne podejmowane są niezależnie od woli rządów państw, których dotyczą ich skutki. Wyizolowane do niedawna barierami handlowymi rynki ustępują miejsca jednemu powszechnemu rynkowi światowemu lub wielkim rynkom regionalnym, tworzonemu przez ugrupowania integrujących się państw.

Większość państw świata przyjęła jako podstawę gospodarowania formułę gospodarki rynkowej. W formułę tę doskonale wpasowują się transnarodowe korporacje, które powszechnie postrzegane są jako najpełniejszy wyraz procesów globalizacyjnych.¹ Bardzo duże znaczenie korporacji transnarodowych w gospodarce światowej oraz ich kluczowa rola w procesie globalizowania działalności gospodarczej skłaniają mnie do bliższego zaprezentowania ich w mojej pracy.

Istnieje wiele definicji korporacji wielonarodowych. Najbardziej używaną obecnie jest prosta i pojemna definicja P. Dickena, którą przytaczam za A. Żorską: „Korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność pro-

¹Cz. Guzowski, *Umiarkowany optymizm*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 5.

dukcyjno-handlową różnych jednostek, w różnych krajach, z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje”.

Korporacje wielonarodowe charakteryzują się takimi cechami jak:

- 1) suwerenność. Niezależność od interesu państwa,
- 2) rozproszenie. Jednostki organizacyjne KTN istnieją na kilku kontynentach na najbardziej znaczących zagranicznych rynkach,
- 3) specjalizacja. Podjęcie przez wybraną filię ściśle określonej działalności,
- 4) globalna efektywność. Obniżanie kosztów w całym systemie korporacyjnym, ale niekoniecznie we wszystkich jednostkach organizacyjnych w danym czasie.

Do zasadniczych funkcji korporacji wielonarodowych zalicza się:

- przemieszczenie zasobów i zdolności produkcyjno-handlowych,
- pobudzanie wzrostu i efektywności gospodarczej,
- aktywizowanie lokalnych zasobów i konkurencji na rynku,
- transmitowanie nowych metod i wzorców.

2. Pojęcie globalizacji gospodarki światowej

Termin globalizacja jest używany do opisywania różnych zjawisk politycznych, społecznych i ekonomicznych. Nie ma jednej definicji globalizacji czy, szerzej, procesów globalizacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że wśród ekonomistów nie ma pełnej zgody, jakie cechy (właściwości) tego zjawiska są dla niego konstytutywne, a które mają charakter jedynie akcydentalny.

Najszerzej przez globalizację rozumie się proces „intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturalnych stosunków przez granice”.²

Globalizacja oznacza zatem rosnące współzależności krajów oraz szybkie rozprzestrzenianie się po świecie społecznych, kulturowych i politycznych norm i praktyk.

W ekonomicznym rozumieniu globalizacja oznacza proces znacznego wzrostu międzynarodowej wymiany towarów i usług, kapitału i rozwój międzynarodowego biznesu.³

Globalizacja gospodarki jest to tworzenie gospodarki światowej, w której istnieje swobodna możliwość przepływu dóbr, usług oraz czynników wytwórczych.

Gospodarcza zależność między krajami widoczna była już w czasie krachu giełdowego w 1929 roku na Wall Street, kiedy nastąpiło powszechne załamanie. Obecnie struktura ekonomiczna świata jest jeszcze bardziej skomplikowana, a wielkość i siła więzi stanowi o konieczności wspólnego rozwiązywania problemów. Od lat 90. XX wieku, w związku z likwidacją systemu państw socjalistycznych i reformami gospodarczymi w Chinach można mówić o upowszechnianiu się wspólnego modelu gospodarczego, co przyspiesza proces globalizacji. Jego podstawowymi czynnikami są:

- światowy system walutowy,
- rozwój struktur integracji gospodarczej,
- rozrost transnarodowych korporacji i międzynarodowych firm,
- tworzenie i umacnianie organizacji współtworzących łąd gospodarczy w skali światowej.⁴

² Zob. P. Streeten, *Globalization and Competitiveness. Implications for Development Thinking and Practice* [w:] *Economic and Social Development into the XXI Century*, Washington 1997.

³ Zob. A. Rzepka, *Globalizacja - istota i jej podstawowe przejawy*, wyd. WSH-P w Sandomierzu, Sandomierz 2002.

⁴ *Global Culture. Nationalism, Globalization and Identity*, London 1998

W najszerszym rozumieniu globalizacja oznacza, że zjawiska regionalne, pozostające nadal w realnym oddaleniu geograficznym, mają swoje odpowiedniki w innej części globu.⁵ W tym sensie znamionuje ona ponadnarodowy charakter procesów ekonomicznych i kulturowo-społecznych. Wprawdzie świat nadal dzieli się na terytoria narodowe i odrębne państwa, jednak coraz większy zakres zjawisk społecznych, ekonomicznych, kulturowych i demograficznych w ich obrębie przekracza tradycyjnie rozumiane granice narodowe i państwowe. Współcześnie mamy do czynienia z niebywałą intensyfikacją relacji społecznych na skalę światową, dzięki której zjawiska regionalne wiążą się ze sobą, mają swoje odpowiedniki w różnych częściach globu, a rozwój w każdym zakątku świata musi być rozumiany jako postępujące uczestnictwo w zjawiskach globalnych.

3. Znaczenie korporacji w gospodarce

Korporacje jako organizmy o charakterze międzynarodowym, zarówno ze względu na strukturę własnościową tworzącego je kapitału, jak i na jego lokalizację, a także zasięg prowadzonej działalności gospodarczej, są szczególnym podmiotem gospodarki światowej. Z samej swej natury są uosobieniem międzynarodowych stosunków ekonomicznych, ponieważ fakt ich powstania i istnienia wiąże się z konkretną formą stosunków w sferze ekonomicznej tj. (w formie np. zagranicznych inwestycji bezpośrednich, przemieszczanie zasobów i zdolności produkcyjnych, integrowanie działalności przedsiębiorstw i gospodarek).⁶ Są to przedsiębiorstwa,

⁵ A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford 1998.

⁶ A. Żorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

które prowadzą swą działalność gospodarczą na obszarze kilku państw, organizując tam odpowiednie odgałęzienia i filie. Według szacunków UNIDO, w połowie lat dziewięćdziesiątych liczba korporacji wielonarodowych w świecie wynosiła około 40 tys. Miały one ponad 270 tys. filii na całym świecie.⁷ Chociaż władze centralne tych organizmów mają siedzibę w jednym kraju, to ich potencjał i rozległa aktywność gospodarcza przeobraziła je w bardzo ważny podmiot stosunków międzynarodowych. Ich autonomiczna rola polega na tym, że rozbudowują względnie sieć międzynarodowych powiązań ekonomicznych, które niejednokrotnie modyfikują współzależność między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi.⁸ Przedsiębiorstwa te opanowały znaczną część światowego przemysłu motoryzacyjnego, wydobywczego, chemicznego i elektronicznego. Do najpotężniejszych korporacji wielonarodowych należą m. in. takie firmy jak: Generals Motors, Shell, Exxon, Ford i inne (zob. tabela). Wartość sprzedawanych przez każde z tych przedsiębiorstw towarów jest wyższa niż dochód narodowy niejednego z państw.⁹

Koncern Samsung działa w 65 krajach. Jest właścicielem 27 fabryk, 26 instytutów badawczych i 254 biur rozproszonych na całym świecie. Zatrudnia łącznie ponad 205 000 osób. Roczne obroty koncernu przekraczają 70 mld USD.

Koncern Generals Motors posiada kilkanaście fabryk na całym świecie oraz sieć 30 tys. kooperantów. Roczne obroty tej firmy sięgają 180 mld USD.

Produkt krajowy brutto Polski w 1997 r. był tylko nieznacznie większy niż roczne przychody brytyjsko-holenderskiego koncernu naftowego Royal Dutch/ Shell, lecz niższy od

⁷ M. Pilkiewicz, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Wydawnictwo Skrzydła Warszawa 1999.

⁸ T. Radziwińska, *Raport Banku Światowego*, „Globalizacja i Decentralizacja” „Nowe Życie Gospodarcze” 2000, nr 3.

⁹ W. Aniol. *Geneza i rozwój...*

obrotów Forda i Generals Motors. Przychody Toyoty przewyższają łączne dochody Czech i Węgier, a obroty dziesięciu największych koncernów świata - wartość francuskiego PKB.¹⁰ (zob. tab. 1).

Tab. 1. Największe przedsiębiorstwa świata w 1998 r. pod względem obrotów i zysków według Morgan Stanley Capital International i Business Week

Obroty		Zyski	
Nazwa firmy, państwo	Obroty w mld USD	Nazwa firmy, państwo	Zysk w mld USD
Generals Motors, Stany Zjednoczone	178,17	Exxon, Stany Zjednoczone	8,46
Ford Motor, Stany Zjednoczone	153,63	General Electric, Stany Zjednoczone	8,20
Royal Dutch / Shell Group, Hol. / W. Bryt.	128,16	Royal Dutch / Shell Group, Hol./ W. Bryt	7,75
Mitsui & Company, Japonia	126,44	Intel, Stany Zjednoczone	6,95
Exxon, Stany Zjednoczone	120,28	Ford Motor, Stany Zjednoczone	6,92
Wal-Mart Stores, Stany Zjednoczone	117,96	Generals Motors, Stany Zjednoczone	6,70
Mitsubishi Corporation, Japonia	114,24	Philips Morris, Stany Zjednoczone	6,31
General Electric, Stany Zjednoczone	90,84	IBM, Stany Zjednoczone	6,09
Sumitomo Corporation, Japonia	90,72	HSDC Holdings, Wielka Brytania	5,47
Toyota Motor, Japonia	84,29	Unilever, Holandia/ W. Brytania	5,43

Źródło: M. Pilkiewicz, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze* op. cit.

Dwadzieścia światowych koncernów gigantów notuje obrót większy niż łączny dochód 80 najbiedniejszych krajów.¹¹

Warto też przy okazji zaznaczyć, że spośród 100 największych korporacji, zdecydowana większość (ok. 99 %)

¹⁰ K. Gołota, A. Szoszkiewicz, *Globalna ekstraklasa*, „Wprost” grudzień 1997.

¹¹ Ibidem. Por. T. Kowalik, *Globalizacja ekspansji wielkich przedsiębiorstw*, „Rzeczpospolita” 1995.06.29.

ma swoją siedzibę na terenie najbardziej uprzemysłowionych krajów świata, tworzących tzw. Triadę potęg gospodarczych (Stany Zjednoczone, kraje Unii Europejskiej, Japonia). O dominującym wpływie korporacji na proces globalizowania gospodarki, w stopniu większym niż liczebność, decyduje ich olbrzymi wpływ na przedstawione poniżej dziedziny.

3.1. Produkcja międzynarodowa i zatrudnienie

Korporacje wielonarodowe, rozmieszczając przedsiębiorstwa w krajach goszczących, wpływają w znacznej mierze na zatrudnienie w tych krajach. Istnieją dwa przeciwne poglądy na efekty takiego wpływu: pozytywny i negatywny. Negatywny jest związany z tym, że korporacje wielonarodowe nie pozwalają na rozwój występującej lokalnie drobnej przedsiębiorczości, bo dominują na tych rynkach.¹²

Pogląd mówiący o pozytywnych skutkach takiego wpływu jest bardziej rozpowszechniony. Polega on na tym, że korporacje oddziałują na zatrudnienie zarówno z punktu widzenia jakościowego, jak i ilościowego. Oznacza to, że z jednej strony lokalna siła robocza otrzymuje dostęp do nowych miejsc pracy, a z drugiej podwyższa się jakość siły roboczej poprzez transfer umiejętności do lokalnych robotników, menedżerów i przedsiębiorców. Jednak efekty pozytywne też zależą od wielu czynników. Na przykład wzrost zatrudnienia zależy od typu dokonywanych w kraju goszczącym inwestycji. Nowe miejsca pracy są tworzone przy dokonywaniu inwestycji technologicznych (kapitałochłonnych). Należy dodać, że chodzi tu głównie o miejsca pracy dla nielicznej kadry wykwalifikowanych fachowców. Nowe miejsca pracy mogą też być stworzone przy inwestycjach w produkcję pracochłonną

¹² E. Oziewicz, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju krajów Azji Południowo-Wschodniej*, Gdańsk 1998.

(np. montownie). Jednak może to spowodować efekt przesunięcia części siły roboczej z dotychczasowych miejsc pracy. Oprócz tego, na zmianę wielkości zatrudnienia mogą też wpływać inne specyficzne cechy kraju przyjmującego. Na przykład, duże różnice kulturowe między krajem goszczącym i krajem inwestującym mogą wywołać naturalny opór społeczności lokalnej.

Korporacje transnarodowe, poprzez tworzenie nowych przedsiębiorstw w kraju goszczącym, wpływają też pośrednio na strukturę zatrudnienia w innych jednostkach gospodarczych, np. poprzez dokonywanie zakupów oraz zamawianie dostaw potrzebnych firmom, należącym do tych korporacji, komponentów w przedsiębiorstwach wchodzących w skład gospodarki lokalnej. Struktura zatrudnienia w kraju zmienia się wraz ze zmianą potrzeb firmy zagranicznej zarówno podczas budowy, jak i w czasie działalności. Korporacja transnarodowa może wejść na rynek w formie budowy nowego przedsiębiorstwa (inwestycje typu *greenfield*), albo przejęcia części lub całości istniejącej firmy (inwestycje typu *buy out*). W pierwszym przypadku powoduje to wzrost zatrudnienia; w drugim przypadku wzrost zatrudnienia możliwy jest na początku, a w okresie funkcjonowania firma może zredukować część miejsc pracy, a także eliminować konkurentów. Skala rozwoju nowo powstającej firmy zagranicznej wpływa nie w pełni jednoznacznie na poziom zatrudnienia, gdyż np. firmy małe i średnie wykorzystują techniki produkcyjne bardziej pracochłonne, ale przy tym lokują mniej kapitału.

100 największych korporacji transnarodowych w świecie stanowi 0,3 % wszystkich korporacji światowych. Kontrolują one większą część produkcji międzynarodowej i znajdują się tylko w krajach Triady.

Tab. 2. Najwięksi globalni pracodawcy (liczba zatrudnionych pracowników w tys.)

Lp.	Nazwa firmy	Liczba pracowników
1.	United States Postal Service	887,5
2.	Wal Mart Stores	675
3.	General Motors	647
4.	PepsiCo.	486
5.	Gazprom	398,6
6.	Siemens	379
7.	Ford	371,7
8.	United Parcel Service	336
9.	Sears, Roebuck & Company	335
10.	Hitachi	330,2

Źródło: „Wprost” 1997.

3.2. Handel międzynarodowy

Korporacje transnarodowe odgrywają coraz bardziej istotną rolę w światowych obrotach handlowych. Na przykład ok. połowy importu Stanów Zjednoczonych stanowią współcześnie transakcje między „oddziałami spokrewnionymi”.

Oznacza to, że kupujący i sprzedający pozostają

- w znacznej mierze - pod kontrolą tej samej firmy.

Duża część produkcji oraz związanych z nią przepływów produktów (wyrobów i usług) stanowi wymiana wewnątrz korporacyjna. KTN przejęły już 75 % w międzynarodowym eksporcie dóbr i usług, w tym 33,3 % eksportu światowego stanowiły przepływy między macierzami KTN a ich filiami, 32,6 % był to eksport korporacji transnarodowych kierowany poza te firmy, a tylko 34,1 % eksportu realizowane było przez organizacje nie mające związków z KTN.

Na strukturę handlu światowego wpływa handel wewnątrz korporacji północnoamerykańskich. W korporacjach tych obroty między firmami rosną szybciej niż obroty z firmami niezależnymi. Najwyższe obroty w handlu wewnątrzkorporacyjnym notuje się w następujących dziedzinach: przemysł samochodowy, przemysł elektroniczny, usługi produkcyjne i finansowe. Światowe korporacje wielonarodowe osiągają najwyższą wartość sprzedaży w gałęziach przemysłu elektronicznego, naftowego, samochodowego i chemicznego oraz handlu.

Na wzrost umiędzynarodowienia działalności korporacji wskazuje długofalowa tendencja do coraz silniejszego wzrostu sprzedaży osiągananej przez filie na rynkach zagranicznych w stosunku do rynków lokalnych (w krajach goszczących), to znaczy, że obserwuje się skłonność filii do eksportu. Tendencja ta wskazuje na rozwój integracji korporacyjnej, tj. rozbudowę ponadgranicznych organizacyjnych struktur korporacji wielonarodowych, poprzez tworzenie zagranicznych filii oraz wspólnych przedsiębiorstw, a także intensyfikację powiązań i przepływów między poszczególnymi jednostkami. Przeprowadzone w ramach UNCTAD (Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju) badania miały na celu określenie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ich efektem było opracowanie tzw. wskaźnika transnacionalizacji (zawierającego przeciętne udziały zagranicznych aktywów, zagranicznej sprzedaży i zatrudnienia). Poprzez prezentację udziału korporacji w sprzedaży zagranicznej według tego wskaźnika chcę bardziej uwidocznić rolę poszczególnych korporacji międzynarodowych i ich filii w handlu międzynarodowym (zob. tab. 3).

Tab. 3. Największe koncerny międzynarodowe (wg aktywów) w 1995 r.

Koncern	Branża	Udział aktywów zagranicznych (w proc.)	Udział w sprzedaży zagranicznej (w proc.)	Udział zatrudnionych za granicą (w proc.)
Royal Dutch/Shell	Energia	67,8	73,3	77,9
Ford	Przem. motoryzacyjny	29,0	30,6	29,8
General Motors	Elektronika	30,4	24,4	32,4
Exxon	Energia	73,1	79,6	53,7
General Motors	Przem. motoryzacyjny	24,9	29,2	33,9
Volkswagen	Przem. motoryzacyjny	84,8	60,8	44,4
IBM	Komputery	51,9	62,7	50,1
Toyota	Przem. motoryzacyjny	30,5	45,1	23,0
Nestle	Zywność	86,9	98,2	97,0
Bayer	Przem. chemiczny	89,8	63,3	54,6
ABB	Energetyka	84,7	87,2	93,9
Nissan	Przem. motoryzacyjny	42,7	44,2	43,5
Elf Aquitaine	Energia	54,5	65,4	47,5
Mobil	Energia	61,8	65,9	52,2
Daimler-Benz	Przem. motoryzacyjny	39,2	63,2	22,2

Źródło: *The Economics* „Nowe Życie Gospodarcze” 1998, nr 1.

3.3. Działalność korporacji w krajach rozwijających się

Szybkie tempo industrializacji krajów rozwijających się przyciąga zagraniczne inwestycje bezpośrednie korporacji transnarodowych. Na szczególną uwagę zasługuje przemysł przetwórczy, np. szybko rozwijający się przemysł metalowy, spożywczy, tytoniowy, ciężki oraz chemiczny, łącznie z prze-robem ropy naftowej.¹³

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie są kierowane głównie na rozwój przemysłów substytucji importu, albo zorientowanych na eksport. Jednak korporacje amerykańskie i euro-

¹³

M. Pilkiewicz, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Skrzydła, Warszawa 1999,

pejskie rozwijają gałęzie przemysłu pod kątem potrzeb wewnętrznych krajów goszczących, nie wykluczając przy tym rozwijania eksportu, np. do krajów sąsiednich. Przemysł zorientowany na eksport ma na celu zbywanie produkcji na rynkach krajów trzecich, lub na macierzystym rynku korporacji. W takich przedsiębiorstwach są wytwarzane części i komponenty przeznaczone do montażu w innych krajach. Głównym czynnikiem decydującym o rozmieszczeniu takich inwestycji jest niski koszt siły roboczej.

Największym zainteresowaniem korporacji cieszy się przemysł chemiczny i przerobu ropy naftowej. Jednak lokują one także swoje kapitały m. in. w przemysł spożywczy, farmaceutyczny, elektroniczny i produkcję dóbr trwałej konsumpcji. Korporacje transnarodowe krajów rozwiniętych mają przewagę nad kompaniami miejscowymi pod względem zasobów finansowych, kwalifikacji, kierownictwa organizacji, marketingu oraz technik promocyjnych, bezpośredniego dostępu do nowych technologii, a także organizacji pracy. Tam, gdzie przemysł opanowany jest przez przedsiębiorstwa rodzime, korporacje wielonarodowe starają się je wykupić; jest to też forma eliminacji konkurencji firm miejscowych. Istnieje charakterystyczny podział zainteresowań KTN poszczególnymi obszarami geograficznymi. Zwykle są one związane z dawniej ukształtowanymi sferami wpływów.¹⁴

W związku z tym, korporacje amerykańskie inwestują głównie w Ameryce Łacińskiej, korporacje japońskie w krajach Azji i Pacyfiku, brytyjskie - w Afryce.

W krajach rozwijających się działają nie tylko korporacje z krajów Triady. W strukturze gospodarki światowej powstają także korporacje krajów rozwijających się. Jest ich coraz

¹⁴ A. Chmielewski, *Biedni i Bogaci* „, Nowe Życie Gospodarcze” 2/2000.

więcej. Najbardziej aktywne są korporacje wielonarodowe południowokoreańskie, latynoamerykańskie oraz indyjskie. KTN powstają ponadto w krajach rozwijających się, które spełniają jeden z trzech podstawowych warunków:

- są zasobne w surowce (np. kraje OPEC),
- szybko uprzemysławiające się, o dobrze rozwiniętym rynku pracy (np. Brazylia, Hongkong, Singapur, Tajwan, Korea Płd.),
- szybko rozwijających się, o chłonnych rynkach wewnętrznych (np. Meksyk, Filipiny).

Jednak finansowanie rozwoju gospodarczego krajów Trzeciego Świata wciąż zależy w dużej mierze od dopływu kapitału z krajów wysoko rozwiniętych. Szczególnym przejawem przekształceń w gospodarce światowej od połowy lat sześćdziesiątych XX wieku stało się tworzenie i umacnianie tzw. korporacji transnarodowych, czyli przedsiębiorstw, które mają siedzibę w określonym kraju i posiadają co najmniej jedną filię za granicą.

Podsumowanie

Korporacje transnarodowe są wielkimi przedsiębiorstwami, dysponują olbrzymimi kapitałami, bankami, bazą naukowo-badawczą, która pozwala im wprowadzić nowoczesne technologie i dzięki temu stają się konkurencyjne na rynku światowym. Odgrywają obecnie rolę wielkich mocarstw ekonomicznych, mając decydujące znaczenie w handlu międzynarodowym, transferze technologii i w światowym rynku kapitałowym. Korporacje, jak twierdzą znawcy przedmiotu, są głównym motorem procesów globalizacji w świecie. Różnymi metodami - począwszy od konkurencji, przez różnorakie naciski polityczne, po otwieranie rynków - wpływają na cha-

rakter instytucji, narzucają okres'łone normy produktom, usługom, systemom informatycznym.¹⁵

Ekonomis'ci widzą dwie przyczyny powstawania i gwałtownego rozwoju korporacji transnarodowych:

- rozwój rewolucji naukowo-technicznej, która sprzyja produkcji nowoczesnych wyrobów opartych na szybkim postępie technicznym; w tej sytuacji wygrywają przedsiębiorstwa duże o wielkich zasobach kapitałowych; odległość geograficzna nie stanowi dzisiaj przeszkody w kierowaniu firmami w Afryce przez macierzyste przedsiębiorstwo, np. w Nowym Jorku,
- postępy integracji w Europie Zachodniej likwidowały bariery wymiany towarowej, przepływu kapitałów, technologii itp.

Podobnie jak w końcu XIX w., wielkie korporacje międzynarodowe wpływają aktywizująco na gospodarkę światową, stymulują kierunki postępu technicznego i organizacyjnego, przyspieszają procesy restrukturyzacji gospodarek, zwiększają dostępność kapitałów dla wielu krajów.¹⁶

LITERATURA

1. Anioł W., *Geneza i rozwój globalizacji*, Wyd. Muza, Warszawa 1997.
2. Chmielewski A., *Biedni i Bogaci*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2000, nr 2.
3. Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Stanford 1998.
4. *Global Culture. Nationalism, Globalization and Identity*, London 1998.
5. Gołota K., Szoszkiewicz A., *Globalna ekstraklasa*, „Wprost” grudzień 1997.
6. Guzowski Cz., *Umiarkowany optymizm*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 5.
7. Kleer J. *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Komitet Prognoz przy prezydium PAN, Warszawa 1998.

¹⁵ S. Kleer, *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Komitet Prognoz przy prezydium PAN, Warszawa 1998.

Zob. K. Przybylska, *Internacjonalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji*, „Ekonomista” 5/1998.

¹⁶ J. Szpak, *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 1997, s. 259-260.

8. Kowalik T., *Globalizacja ekspansji wielkich przedsiębiorstw*, „ Rzeczpospolita” 1995.06.29.
9. Oziewicz E., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju krajów Azji Południowo-Wschodniej*, Gdańsk 1998.
10. Pilkiewicz M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Skrzydła, Warszawa 1999.
11. Przybylska K., *Internacjonalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji*, „Ekonomista” 1998, nr 5.
12. Rzepka A., *Globalizacja - istota i jej podstawowe przejawy*, Wyd. WSH-P w Sandomierzu, Sandomierz 2002.
13. Radziwińska T., *Raport Banku Światowego. „Globalizacja i Decentralizacja”*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2000, nr 3.
14. Streeten P., *Globalization and Competitiveness. Implications for Development Thinking and Practice* [w:] *Economic and Social Development into the XXI Century*, Washington 1997.
15. Szpak J., *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 1997.
16. Żorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

Joanna Saracen

Polska w drodze do europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego

Wstęp

W dzisiejszej rzeczywistości integracja z Unią Europejską w zakresie edukacji jest wyzwaniem, przed którym staje każda uczelnia. W kategoriach globalnych stajemy dzisiaj u progu rewolucji w myśleniu o szkolnictwie wyższym. Coraz częściej wymaga się, aby dopasowywało się ono do nowych potrzeb społecznych, aby silniej reagowało na otaczający je świat zewnętrzny, było bardziej elastyczne, zorientowane na rynek, studenta oraz wyniki kształcenia i badania; aby było mniej kosztowne, przejrzyste dla wszystkich zainteresowanych. Wizja takiego kształcenia w uczelniach, dostosowujących się do integracji europejskiej, potrzebna jest głównie pod kątem standardów akceptowanych w uczelniach „piętnastki”. Tradycyjna, podstawowa struktura szkolnictwa wyższego nie jest już w stanie radzić sobie z wciąż rosnącymi wymaganiami stawianymi pracownikom przez pracodawców na Zachodzie.

W dobie postępującej globalizacji polskie uczelnie wyższe muszą jednak sprostać międzynarodowej konkurencji. Inaczej bowiem ich absolwenci nie znajdą korzystnego zatrudnienia na rynku pracy zjednoczonej Europy i poza nią, międzynarodowe koncerny nie będą lokowały u nas tych form działalności, które wymagają najwyższych kwalifikacji i kreują najwyższą wartość dodaną. Nasz rynek edukacyjny, a zwłaszcza najbardziej lukratywne jego segmenty (np. studia podyplomowe), może zostać stopniowo opanowany przez uczel-

nie zagraniczne. Już dziś obserwujemy ekspansję uczelni amerykańskich w Europie Zachodniej. Sprzyjają jej techniki multimedialne i internet.

Obecnie możemy zaobserwować odejście od tradycyjnej edukacji w kierunku edukacji preferującej indywidualny wysiłek jednostki, jej samorozwój i autokreację, a więc cechy, które są przecież podstawowymi cechami procesu uczenia się.¹ Istotę tego przewartościowania, nowego rozumienia edukacji poruszają międzynarodowe raporty, m.in.: *Światowy kryzys edukacji - analiza systemów., Uczyć się, aby być., Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać?, Obszary permanentnej samoedukacji, czy też Edukacja. Jest w niej ukryty skarb.*²

We wszystkich tych raportach zwraca się uwagę na konieczność zmian, jakie powinny objąć edukację w związku z zachodzącym procesem transformacji życia społecznego, wynikających z globalizacji, postępu naukowo-technicznego oraz ich skutkami w dziedzinie pracy i środowiska człowieka. Dużo uwagi poświęca się w nich szkolnictwu wyższemu wszystkich typów, badaniom naukowym, rozwojowi nauki i zadaniom, jakie się na tym tle rysują. Różnice w zakresie możliwości kształcenia na poziomie wyższym między poszczególnymi państwami wciąż się pogłębiają i z wielu powodów niemożliwe są do przezwyciężenia. Uniwersytety powinny stać się ośrodkiem nie tylko studiów, ale też szeroko rozumianej kultury. Powinny się otwierać na nowe potrzeby, są bowiem znakomicie usytuowane, aby można je było wykorzystywać dla wyrównania „deficytu wiedzy”.

¹ S. M. Kwiatkowski i inni (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*. Projekt Celowy Zamawiany (001 16/01) *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*. Opracowania PCZ. Zeszyt 6. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.

² *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji XXI w. pod przewodnictwem J. Delorsa [tł. W. Rabczuk] Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998.

1. Europejski wymiar szkolnictwa wyższego

Edukacja pełni specyficzną rolę w polityce Unii Europejskiej. Szkolnictwo wyższe, i szerzej - cała edukacja - są w dużym stopniu wyłączone ze wspólnej polityki na szczeblu unijnym. Zgodnie z art. 126 i 127 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską,³ organizacja systemów edukacji i zawartość programów kształcenia pozostają w wyłącznej kompetencji rządów i parlamentów narodowych każdego z państw członkowskich. Oczywiście, istnieją wspólne działania, które obejmują przede wszystkim fakultatywne programy współpracy oraz akty prawne niższego rzędu, nie posiadające mocy ogólnie obowiązującej. Dorobek prawny Unii Europejskiej w obszarze „edukacja, kształcenie, młodzież” określa przede wszystkim kierunki polityki edukacyjnej w Unii Europejskiej w sferze kształcenia ogólnego i zawodowego, szkolnictwa wyższego i działań na rzecz młodzieży. Są one podstawą decyzji Rady Europejskiej powołujących do życia określone programy współpracy w dziedzinie edukacji i szkolnictwa wyższego. Konieczna jest ścisła współpraca krajów członkowskich. Wspólna polityka edukacyjna Unii Europejskiej ma na celu wspieranie rozwoju nauczania, rozpowszechnianie języków państw członkowskich, wymianę myśli i doświadczeń, rozpowszechnianie wymiany młodzieży i nauczycieli, uznawanie dyplomów i kwalifikacji zawodowych, kształcenie zawodowe oraz współpracę instytucji oświatowych, nauczanie na odległość, wymianę ekspertów i doświadczeń pedagogicznych.⁴

Świadectwem regulacji tych zagadnień w wymiarze międzynarodowym, dotyczących szkolnictwa wyższego są w ostatnim okresie przede wszystkim dwa dokumenty Rady Europy

³ M. Frankowska, *Prawo Traktatów SGH*. Warszawa 1998.

⁴ *Polskie, u europejskie programy kształcenia w zakresie ekonomii i zarządzania. Zasady i procedury porównywalności*. Warszawa 1998, s. 80 i n.

z drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych: Konwencja Lizbońska z 1997 r. poruszająca problem uznawalności dyplomów oraz zalecenia Rady Europy z 1997 roku odnoszące się do kwestii uznawalności dyplomów oraz oceny jakości prywatnych studiów wyższych. Bardzo ważnym wydarzeniem, które stanowi zapowiedź pogłębienia współpracy w dziedzinie promocji kompatybilności szkolnictwa wyższego jest Deklaracja Bolońska z 1999 r. podpisana przez 31 ministrów edukacji. Deklaracja jest kluczowym dokumentem, oznaczającym punkt zwrotny w rozwoju europejskiego szkolnictwa wyższego. Odzwierciedla ona poszukiwania wspólnej europejskiej odpowiedzi na wspólne europejskie problemy. Deklaracja Bolońska zobowiązuje sygnatariuszy do zreformowania swojego własnego systemu lub systemów szkolnictwa wyższego w celu stworzenia ogólnego zbieżnego systemu na szczeblu europejskim. Nie jest ona reformą narzuconą rządowi narodowemu lub instytucjom szkolnictwa wyższego. Jakkolwiek naciski z tytułu procesu bolońskiego, które mogą odczuwać poszczególne kraje i instytucje szkolnictwa wyższego, mogłyby wynikać jedynie z faktu, że będą one ignorowały coraz bardziej powszechne wspólne cechy i że będą pozostawały poza głównym nurtem zmian.⁵ Proces boloński ma na celu stworzenie zbieżności i dlatego nie jest drogą do standaryzacji i uniformizacji europejskiego szkolnictwa wyższego. Podstawowe zasady autonomii i różnorodności są respektowane. Kraje sygnatariusze rozważają lub planują reformy prawne i działania rządowe w odnośnych obszarach ich systemów szkolnictwa wyższego. Reformy zmierzające do zbieżności systemów edukacji zostały już wprowadzone lub są w trakcie realizacji w wielu krajach europejskich. Sygnalizu-

⁵ Szerzej na ten temat zob. *Deklaracja Bolońska...*, „Gazeta SGH” 2000, nr 120.

ją one tendencje do skracania studiów, dwupoziomowego systemu dyplomów, systemów zaliczeń, oceny zewnętrznej, większej autonomii połączonej z większą odpowiedzialnością. Obserwuje się również inną tendencję zmierzającą do zacierania granic pomiędzy różnymi składnikami podsektorów szkolnictwa wyższego. Pomimo różnic, europejskie systemy szkolnictwa wyższego stają w obliczu wspólnych wewnętrznych i zewnętrznych wyzwań związanych z rozwojem i dywersyfikacją szkolnictwa wyższego.

Wymienione trzy dokumenty wskazują, iż europejskie szkolnictwo wyższe ulegnie prawdopodobnie w najbliższych latach poważnym przemianom. Otwarcie w Europie „prze-strzeni” dla szkolnictwa wyższego nie jest jedynie mglistą polityczną koncepcją, jest ściśle określonym celem organizacyjnym, którego realizacja stworzy warunki sprawnej konkurencyjności na światowym rynku szkolnictwa wyższego. Od uniwersytetów Europy oczekuje się, iż zmobilizują siły i środki, by wprowadzić reformy strukturalne niezbędne dla procesu internacjonalizacji. Dotyczy to analogicznych systemów stopni naukowych i zaliczeń, wspólnych instytucji, autonomii.⁶ Wymiernymi przykładami działań zmierzających do realizacji wyżej wymienionych celów są:

- 1) zalecenie stosowania specjalnego dokumentu - Suplement do dyplomu - będącego wspólną inicjatywą Komisji Europejskiej, Rady Europy i UNESCO, którego zasadniczym celem jest dostarczenie obiektywnych i pełnych informacji o absolwentach wyższych uczelni, dzięki czemu stanowić ma pomoc w lepszym zrozumieniu oraz sprawiedliwym uznaniu po-

⁶ Por. P. Bielecki. *Uznawanie, regulacja oraz zapewnienie jakości nieoficjalnego sektora studiów wyższych w krajach UE* [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.) *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*. Materiały konferencyjne. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001.

siadanego poziomu wykształcenia, kwalifikacji akademickich i zawodowych w kraju i za granicą,

2) zalecenie dotyczące organizowania krajowych ośrodków informacji nt. uznawalności wykształcenia do celów akademickich i wspierania systemu uznawania kwalifikacji do celów zawodowych NARIC ⁷ i ENIC ⁸ nt. uznawalności Akademickiej i Mobilności Środowisk Akademickich,

3) zalecenie dotyczące powszechnego stosowania systemu punktów kredytowych umożliwiających pełną mobilność studentów w ramach europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego.

Wspólna polityka edukacyjna Unii Europejskiej koncentruje się na doskonaleniu kształcenia specjalistycznego, ogólnego i zawodowego. Zaangażowanie Unii Europejskiej w oświatę datuje się od niedawna, zapoczątkował je w 1986 r. program wymiany studentów Erasmus. Programy traktowania, które określają współpracę państw Piętnastki, w dziedzinie oświaty i edukacji, zwarte są w rozdziale 3 art. 126 i 127 Traktatu z Maastricht (7 lutego 1992 r.).⁹ Realizacja celów polityki edukacyjnej Unii Europejskiej odbywa się poprzez wydawanie dyrektyw, rezolucji, prowadzenie akcji i programów w ramach funduszy strukturalnych oraz realizację specjalnych programów działania. Programy edukacyjne działają na zasadzie współpracy. Oznacza to, że każde państwo uczestniczące w programie płaci składkę członkowską. Są to tzw. Programy Wspólnotowe. Powstają one z inicjatywy

⁷ *National Academic Recognition and Information Centre* - utworzona przez Komisję Europejską w 1984 roku

⁸ *European National Information Centre for Academic Recognition and Mobility* - utworzona decyzją Komitetu Ministrów Rady Europy oraz Komitetu Regionalnego UNESCO dla Regionu Europy w 1994 roku, są one agendami Rady Europy, UNESCO i Komisji Europejskiej, z którymi ściśle powinny współpracować szkoły wyższe.

⁹ M. Frankowska, op. cit.

władz Unii Europejskiej, adresowane są zazwyczaj do państw członkowskich.

Środki z programów wspólnotowych mogą być wykorzystywane przez rządy, organizacje pozarządowe i podmioty prywatne. Budżet programów opracowany jest wspólnie przez kraje członkowskie i Komisję Europejską. Powstało szereg programów wspólnotowych mających na celu rozszerzenie współpracy europejskiej w dziedzinie edukacji oraz poprawnej jakości kształcenia. Programy te służą realizacji wspólnej polityki edukacyjnej Unii Europejskiej „Towards Europe of Knowledge” - to hasło, na którego gruncie wyrosły te programy. Główne programy edukacyjne to Sokrates i Leonardo da Vinci.

W poszukiwaniu dróg rozwoju kształcenia i doskonalenia zawodowego, aktualnie dominują tendencje nakreślone w Białej Księdze Komisji Europejskiej pt. „Uczyć i uczyć się: na drodze do społeczeństwa kognitywnego”.¹⁰ Główne przesłanie Białej Księgi jest zbliżone z tofflerowskim apelem o odrzucenie ideologii niskiego zintelektualizowania, które dominowało w ustroju i przestrogą A. i H. Tofflerów: „Każdy kraj, który z rozmysłem wybiera drogę jurnego materializmu (tj. ideologię niskiego zintelektualizowania), skazuje siebie na rolę Bangladeszu dwudziestego pierwszego wieku”.¹¹

O ile dyrektywy Unii Europejskiej mają przede wszystkim charakter pragmatyczny (inwestycje w sferze niematerialnej oraz właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich zwiększają globalną konkurencyjność, zdynamizują zatrudnienie, pozwolą zachować zdobycze socjalne etc.) o tyle raporty UNESCO akcentują potrzebę zwaloryzowania aspektów etycznych edukacji.

¹⁰ *Biała Księga kształcenia i doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska, Wyd. WSP TWP, ITE - Radom, Warszawa 1997.

¹¹ A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i Ska, Poznań 1997.

2. Polska w drodze do europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego

Polskie szkolnictwo wyższe jest chyba jedynym z tzw. sektorów publicznych, które ominęła transformacyjna zapasć, kryzys finansowy i zadłużenie obserwowane np. w służbie zdrowia, szkolnictwie podstawowym i średnim czy sądownictwie. Polskie uczelnie kształcą dziś ponad czterokrotnie więcej studentów niż w roku 1989. Szkolnictwo wyższe w naszym kraju ma za sobą realizowany od 1990 roku proces transformacji, w którego wyniku, wysiłkiem społeczności akademickiej, pokonane zostały istotne bariery jego rozwoju. Tak dynamiczny wzrost liczby studentów nie byłby możliwy do osiągnięcia bez powstania niepaństwowych szkół wyższych. Dzięki tym uczelniom studia wyższe stały się bardziej dostępne dla młodzieży zamieszkałej w małych miejscowościach, gdyż spowodowały przybliżenie miejsca odbywania studiów do miejsca zamieszkania. Utworzenie uczelni niepaństwowych sprzyjało powstaniu szerszej oferty edukacyjnej, dostosowanej do zmieniających się potrzeb gospodarki rynkowej.

Dalszy rozwój szkolnictwa wyższego napotyka jednak na szereg problemów. Barię rozwoju jest brak kadry nauczycieli akademickich. Problemem nadal pozostaje jakość kształcenia. Sprawa ta jest bardzo ważna i pilna, gdyż oferowana przez poszczególne uczelnie wiedza nie zawsze jest porównywalna. Duże nadzieje wiąże się z powołaniem Państwowej Komisji Akredytacyjnej (PKA), która rozpoczęła działalność 1 stycznia 2002 r. Ma ona za zadanie oceniać jakość kształcenia we wszystkich, państwowych i niepaństwowych, szkołach wyższych. Uczelnie od dziesięciu lat domagały się jej utworzenia, na wzór tej w krajach Unii

Europejskiej. Komisja ma pracować w dziesięciu zespołach zajmujących się kierunkami studiów:¹²

- humanistycznych,
- matematyczno-fizyczno-chemicznych,
- rolniczych, leśnych i weterynaryjnych,
- przyrodniczych,
- technicznych,
- artystycznych,
- społecznych i prawnych,
- ekonomicznych,
- medycznych,
- wychowania fizycznego.

Głównym zadaniem PKA nie jest wskazywanie najlepszych, ale działanie na rzecz zgodności poziomu kształcenia danej szkoły z posiadanymi przez nią uprawnieniami, tak aby dyplomy wydane przez polskie uczelnie były akceptowane w skali międzynarodowej. Dlatego sprawdzanie jakości kształcenia przez PKA będzie miało charakter obligatoryjny, nie zaś dobrowolny. Podobne zespoły akredytacyjne działają w wielu krajach Europy, odbywają się spotkania ich przedstawicieli. Powstanie PKA w Polsce trzeba traktować jako warunek niezbędny akceptacji dyplomów naszych szkół wyższych np. w krajach Unii Europejskiej. Państwowa Komisja Akredytacyjna będzie ogłaszać coroczny raport o jakości kształcenia.

Organizacja systemów edukacji pozostaje, jak już wcześniej wspomniałam, w wyłącznej kompetencji krajów członkowskich Wspólnoty Europejskiej. Wyjątkiem są tu kwestie nowelizacji polskiego prawa w zakresie uznawalności dyplomów i kwalifikacji zawodowych wszędzie tam, gdzie wymagają tego dyrektywy Unii Europejskiej. W związku z tym po-

¹² Statut Państwowej Komisji Akredytacyjnej, § 9 pkt. 1.

wołano Biuro Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej. W Polsce pełni ono rolę krajowego ośrodka informacji ENIC/NARIC i między innymi wdraża program Suplement do Dyplomu.

Suplement do Dyplomu jest dokumentem wynikającym bezpośrednio z „Konwencji o Uznawalności Kwalifikacji Związanych z Uzyskaniem Wyższego Wykształcenia w Europie” przyjętej w Lizbonie w 1997 roku, tzw. Konwencji Lizbońskiej, a w szczególności artykułów: III, IV, VI, VIII, IX,¹³ oraz Deklaracji Bolońskiej z czerwca 1999 roku. Opracowanie i wprowadzenie do szkół wyższych tego dokumentu jest konieczne z uwagi na szereg czynników współczesnego świata. Kraje europejskie, sygnatariusze Konwencji Lizbońskiej oraz Deklaracji Bolońskiej winny wprowadzić Suplement do Dyplomu jako obowiązujący, wydany łącznie z dyplomem ukończenia szkoły wyższej. W Polsce brak jest uregulowań prawnych oraz organizacyjnych odnośnie do wprowadzenia Suplementu do Dyplomu. Obserwuje się jednak wzrost zainteresowania Suplementem zarówno pośród przedstawicieli administracji uczelni wyższych, jak również samych studentów. Jest to efektem coraz szerszej wymiany międzynarodowej w ramach istniejących programów europejskich oraz rosnącej mobilności absolwentów uczelni krajowych, którzy podejmują studia lub pracę za granicą. W związku z rosnącym zainteresowaniem tym zagadnieniem został przyjęty wniosek Biura Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej o uruchomienie programu pilotażowego. Projekt ma na celu określenie warunków organizacyjnych, technicznych i prawnych potrzebnych do wprowadzenia Suplementu w Polsce.¹⁴

¹³ Konwencja Lizbońska, <http://conventions.coe.int>

¹⁴ *Suplement do Dyplomu*, (red.) Biuro Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej. Warszawa 2000.

Istotne znaczenie dla rozwoju współpracy Polski z krajami członkowskimi Unii Europejskiej w zakresie edukacji miało przystąpienie naszego kraju do trzech edukacyjnych programów wspólnotowych m.in.:

- Sokrates,
- Leonardo da Vinci,
- Młodzież dla Europy.

Polska dzięki podpisaniu 17 lipca 1995 r. Protokołu Dodatkowego do Układu Europejskiego w sprawie otwarcia dla Polski Programów Wspólnotowych może uczestniczyć w niektórych programach wspólnotowych na równych zasadach z państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Polska przystąpiła do programów: Sokrates, Młodzież dla Europy i Leonardo da Vinci w marcu 1998 r. Główne założenie Programu Sokrates, jakim jest poprawa jakości kształcenia, ma być osiągnięte poprzez nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, rozwój nauki języków państw członkowskich UE, wizyty studyjne, stypendia dla studentów, opracowywanie wspólnych programów nauczania przez uczelnie z różnych krajów europejskich. W roku akademickim 1999/2000 składka członkowska w przypadku naszego kraju wynosiła 11 mln euro. Za zgodą Komisji Europejskiej składka ta jest opłacana częściowo ze środków pomocowych PHARE. Program SOKRATES składa się z kilku komponentów:

- Comenius** - edukacja szkolna,
- Erasmus** - szkolnictwo wyższe,
- Gruntvig** - kształcenie dorosłych,
- Minerva** - kształcenie otwarte i na odległość,
- Lingua** - języki obce,
- Arion** - wizyty studyjne,
- Euridice** - sieć informacji o edukacji.

Największą część programu SOKRATES stanowi komponent Erasmus, który dotyczy szkolnictwa wyższego. Działania realizowane w ramach Erasmusa to:

- koordynacja współpracy między uczelniami Unii Europejskiej,
- wspólne opracowywanie programów nauczania,
- wymiana kadry akademickiej i studentów,
- uznawanie studentom okresu studiów za granicą i zaliczanie zdanych tam egzaminów.

Erasmus jest otwarty dla wszystkich typów uczelni i obejmuje wszystkie dziedziny i poziomy studiów. W Polsce ponad siedemdziesiąt wyższych uczelni uczestniczy w programie Erasmus. Kluczowym elementem programu jest Kontrakt Uczelniany zawierany między Komisją Europejską a szkołą wyższą. Każdy projekt przedkładany Komisji musi zawierać omówienie europejskiej polityki uczelni oraz opis działań związanych ze współpracą z innymi krajami uczestniczącymi w programie Erasmus. Kontrakt Uczelniany jest zawierany na okres 3 lat, natomiast fundusze Wspólnoty są przyznawane uczelniom co roku.

W ramach Erasmusa realizowane są wyjazdy stypendialne dla studentów umożliwiające odbywanie części studiów za granicą. Studia trwają od 3 miesięcy do roku, w zależności od możliwości uczelni i preferencji studenta. Studia zagraniczne w ramach Erasmusa powinny zostać wliczone w okres studiów na uczelni macierzystej. Zależy to od indywidualnych osiągnięć studenta. Studia uznawane są na podstawie zaliczeń przedmiotów i programu Europejskiego Systemu Transferu Punktów (ECTS). Stypendium otrzymywane w ramach Erasmusa zapewnia bezpłatne studiowanie na uczelni i pokrywa część kosztów utrzymania podczas studiowania za granicą. Przeciętne stypendium to około 200 euro na miesiąc (nie może przekraczać 5000 euro na rok).

Kwota przyznawana w ramach stypendium ma pokryć różnicę w kosztach utrzymania między Polską a krajem, do którego się wyjeżdża. Kryteria, które musi spełniać student, aby otrzymać stypendium, to ukończenie pierwszego roku studiów, bardzo dobra znajomość języka kraju, w którym chce się studiować, oraz dobre wyniki w nauce. Wszystkie działania Unii Europejskiej w ramach programów edukacyjnych mają pomóc Europie rozwijać się w kierunku wiedzy. Od tego będzie zależeć, czy będziemy jako kontynent stanowić konkurencję dla państw z zewnątrz. ECTS - Europejski System Transferu Punktów. Jest to system umożliwiający przyznawanie i przenoszenie między uczelniami punktów zaliczających okresy studiów, który został wprowadzony na szeroką skalę w ramach Kontraktów Uczelnianych (Program Sokrates). System ten umożliwia sprawdzenie umiejętności studenta. Punkty ECTS są wartościami liczbowymi od 1 do 60. Wartości te odpowiadają osiągnięciom studenta w nauce. Punktacja obejmuje wykłady, ćwiczenia, seminaria, pracę samodzielną studenta etc. Student powinien zdobyć 60 punktów w przeciągu całego roku akademickiego (odpowiednio 30 punktów w semestrze lub 20 w tryestrze). W każdej uczelni objętej programem Erasmus powinien być dostępny pakiet ETCS, na podstawie którego osiągnięcia w nauce przelicza się na punkty.

Na mocy Protokołu Dodatkowego do Unii Europejskiej uzyskaliśmy również dostęp do Programu Ramowego Unii Europejskiej, najbardziej zasobnego w środki finansowe, wspierającego badania naukowe, który ma posłużyć włączeniu Polski w unijną sieć współpracy i wymiany doświadczeń na poziomie szkolnictwa wyższego. Od 1990 roku realizowane były i są nadal programy współpracy finansowane ze środków PHARE - bezzwrotnej pomocy Unii Europejskiej dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej (TEMPUS

w szkolnictwie wyższym, VET, MOVE, IMPROVE w szkolnictwie zawodowym, TESSA w szkolnictwie zawodowym ponadśrednim itd.) Wcześniej nie mieliśmy dostępu do programów wewnątrz unijnych.

Dopuszczenie Polski do udziału w programach wspólnotowych oznacza ich traktowanie - w ramach tej formy współpracy - na równych prawach z państwami członkowskimi Unii. Oznacza to również inną filozofię współpracy, związaną także z koniecznością jej finansowania z polskiego budżetu. Jest to swoiste wyzwanie i równocześnie egzamin - czy istotnie potrafimy ten nowy rodzaj współpracy zaakceptować.

Swoistym programem działań na przyszłość jest przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 16 października 2002 roku Strategia rozwoju edukacji narodowej na lata 2001- 2006. Dokument ten zakłada prowadzenie dalszej aktywnej współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji. Stwierdza, że działania te mogą przybierać trzy formy:

- współpracy dwustronnej, opartej na różnej rangi umowach i porozumieniach,
- współpracy wielostronnej, realizowanej przez udział w działaniach różnych rządowych organizacji międzynarodowych i w działalności organizacji pozarządowych,
- współpracy przedakcesyjnej z Unią Europejską.

Jako zadanie priorytetowe uważa się konieczność zapewnienia możliwości realizacji w Polsce kształcenia ustawicznego, co wynika zarówno z sytuacji na rynku pracy w kraju, jak i w Unii Europejskiej. W tych działaniach uwzględnić należy Wytyczne Unii dotyczące polityki zatrudnienia. Bardzo duże znaczenie przywiązuje się do współpracy bilateralnej, która może być realizowana na podstawie międzyrządowych umów, indywidualnie przez szkoły i uczelnie, ale również w ramach programów m.in.: Sokrates, Leonardo da Vinci, Młodzież dla

Europy, Młodzież. Współpraca dwustronna powinna dotyczyć przede wszystkim.¹⁵

- wymiany stypendialnej,
- wymiany informacji, wizyt ekspertów, wspólnych seminariów i konferencji,
- wymiany osobowej, obejmującej różne poziomy i formy kształcenia,
- współpracy transgranicznej,
- wspólnych komisji podręcznikowych,
- promocji języka polskiego za granicą oraz działań na rzecz skupisk polskich poza krajem,
- pracy lektorów i nauczycieli języków obcych (w tym języka polskiego za granicą),
- upowszechniania języka polskiego za granicą.

Realizacja strategii zakłada, że powyższe działania powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w priorytetach działań placówek edukacyjnych w Polsce, w tym również szkół wyższych. Pozwoli to w sposób optymalny realizować współpracę międzynarodową w dziedzinie edukacji.

Trzeba pamiętać, że wykształcenie jest inwestycją narodów i wolnych ludzi we własną przyszłość. To oświata i szkolnictwo wyższe zadecydują o pozycji Polski pośród innych państw.

Podsumowanie

W dzisiejszej rzeczywistości nasza integracja z Unią Europejską w zakresie edukacji jest wyzwaniem, przed którym staje każda uczelnia. W kategoriach globalnych stajemy dzi-

¹⁵

Strategia rozwoju edukacji narodowej na lata 2001-2006, Ministerstwo Edukacji Narodowej, serwis internetowy <http://www.men.waw.pl>

siaj u progu rewolucji w myśleniu o szkolnictwie wyższym. Coraz bardziej wymaga się, aby dopasowywało się ono do nowych potrzeb społecznych, aby silniej reagowało na otaczający je świat zewnętrzny, było bardziej elastyczne, zorientowane na rynek, studenta oraz wyniki kształcenia i badania, aby było mniej kosztowne dla wszystkich zainteresowanych. Wizja takiego kształcenia powinna obowiązywać w uczelniach, dostosowujących się do integracji europejskiej głównie pod kątem standardów akceptowanych w uczelniach Piętnastki. Tradycyjna, podstawowa struktura szkolnictwa wyższego nie jest już w stanie radzić sobie z wciąż rosnącymi wymaganiami stawianymi pracownikom przez pracodawców na Zachodzie.

Edukacja pełni specyficzną rolę w polityce Unii Europejskiej. Traktat o Wspólnocie Europejskiej stwierdza, że konieczna jest ścisła współpraca krajów członkowskich w dziedzinie podnoszenia jakości edukacji. Wspólna polityka edukacyjna Unii Europejskiej ma na celu wspieranie rozwoju nauczania, rozpowszechnianie języków państw członkowskich, wymianę myśli i doświadczeń, rozpowszechnianie wymiany młodzieży i nauczycieli, uznawanie dyplomów i kwalifikacji zawodowych, kształcenie zawodowe oraz współpracę instytucji oświatowych.

LITERATURA

1. Bielecki P., *Uznawanie, regulacja oraz zapewnienie jakości nieoficjalnego sektora studiów wyższych w krajach UE*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*. Materiały konferencyjne. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001.
2. *Biała Księga kształcenia i doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*. Komisja Europejska, Wyd. WSP TWP, ITE-Radom, Warszawa 1997.
3. *Deklaracja Bolońska...*, „Gazeta SGH” nr 120, Warszawa 2000.
4. Delors J. (red.), *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*. SOP. Warszawa 1998.
5. Faure E., *Uczyć się, aby być*. PWN, Warszawa 1975.
6. Frankowska M., *Prawo Traktatów*. SGH, Warszawa 1998.

7. *European Credit Transfer System (ECTS)*. Komisja Europejska, Bruksela-Luksemburg 1995.
8. Haug G., Kirstein J., Knudsen I., *Project Report. Trends in Learning Structures in Higher Education*, CRE, CEURC 1999.
9. Konwencja Lizbońska, <http://conventions.coe.int>.
10. Kwiatkowski S. M. i inni (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*. Projekt Celowy Zamawiany (001 16/01) *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*. Opracowania PCZ, Zeszyt 6, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
11. Lengrad P., *Obszary permanentnej edukacji*. TWP, Warszawa 1995.
12. *Polska a europejskie programy kształcenia w zakresie ekonomii i zarządzania. Zasady i procedury porównywalności*, Warszawa 1998.
13. Projekt pilotażowy „Suplement do dyplomu”. Raport. Biuro Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej, Warszawa 2001.
14. Rabczuk W., *Strategiczne cele edukacji w świetle Raportu J. Delorsa i białej Księgi Unii Europejskiej* [w:] R. Leppert (red.), *Edukacja w świecie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000.
15. *Strategia rozwoju edukacji narodowej na lata 2001-2006*, Ministerstwo Edukacji Narodowej. Serwis internetowy <http://www.men.waw.pl>
16. Tadeusiewicz G., *Edukacja w Europie. Szkoła, nauczyciel, doradztwo zawodowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa-Lódź 1997.
17. Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*. Zysk i Ska. Poznań 1997.
18. Weidenfeld W., Wessels W., *Europa od A do Z. Podręcznik integracji europejskiej*, Wydawnictwo „Wokół nas”, Gliwice 1999.

Halina Smutek
Małgorzata Machaczka
Krzysztof Machaczka

Wykorzystanie struktur innowacyjnych w szczupłych organizacjach

Wstęp

Funkcjonowanie każdej firmy związane jest z określonym układem warunków zewnętrznych, składających się na jej otoczenie. Przedsiębiorstwo może przetrwać, jeżeli dostosuje się w odpowiednim czasie do szybko zmieniających się warunków otoczenia. Musi być ono zdolne do dokonywania adaptacji o własnych siłach w sposób ciągły. Coraz bardziej istotne staje się aktualne pojęcie „ucząca się organizacja”.

Szczególnie dwa elementy w otoczeniu firmy stają się coraz bardziej istotne: konkurenci i klienci. Funkcjonuje przekonanie, iż są to najlepsi konsultanci każdej firmy. Pierwsi stanowią cenne źródło informacji o kosztach, drudzy informują o popycie na produkt firmy, a więc o celowości jej funkcjonowania. Konkurencja jest tym elementem, który wytwarza osobistą presję stanowiącą wyzwanie dla motywacji, kreatywności i innowacyjności ludzi i samej organizacji. Z drugiej strony na rynkach przyszłości to klient stanie się tym czynnikiem, który wyznaczał będzie główne cele firmy. Przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią ofiarować konsumentom dodatkowe korzyści związane z zakupem danego produktu, bądź usługi.

Stąd konieczność zmian w systemie zarządzania i kulturze organizacyjnej, które powinny umożliwiać realizację celów firmy w stosunku do otoczenia. Bardzo ważnym elementem nowej kultury zarządzania jest osiągnięcie konsensusu pomię-

dzy poszczególnymi częściami organizacji: organizacją firmy, kulturą i techniką kierowania, wartościami i normami, potencjałem pracowniczym i strategią. Konsensus ten może być osiągnięty tylko i wyłącznie dzięki odpowiednio dobranym strukturom, mogącym zapewnić odpowiedni poziom innowacyjności. Tym samym pojawia się potrzeba dostosowań w zakresie struktur organizacyjnych zorientowanych na kreatywność i innowacje, które umożliwią przedsiębiorstwu dostosowanie się z kolei do otoczenia oraz umocnią jego pozycję konkurencyjną.

1. Istota i cele lean management

Otoczenie przedsiębiorstw charakteryzuje wzrastające tempo zmian wielu czynników warunkujących dochodowość, takich jak: ceny, kursy walut, bariery celne, rynek kapitałowy itp. Równoległym zjawiskiem jest gwałtowny wzrost konkurencji, nabierający ogólnoświatowego wymiaru. Wraz z zachodzącymi zmianami cywilizacyjnymi powoduje to szybki wzrost wymagań odbiorców. Zdając sobie sprawę z faktu, że rynek jest najważniejszym składnikiem otoczenia, ponieważ to klienci w dużej mierze decydują o powodzeniu firmy, zarządzanie polega na tworzeniu zysku w jej otoczeniu.

Wobec powyższego warunkiem przetrwania jest zapewnienie zarówno wysokiej jakości, jak i nowoczesności wyrobów, przy zachowaniu konkurencyjnej ceny.

Osiągnięcie powyższego stanu jest niejednokrotnie niemożliwe w warunkach firm, dla których charakterystycznymi cechami są:¹

¹ M. Ciurla, M. Hopej, *Lean Management a „odchudzanie” polskiego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 14.

1) skomplikowane i ociążałe struktury organizacyjne; zbyt dużo szczebli zarządzania spowalnia proces podejmowania decyzji, funkcjonują jednostki organizacyjne, których jedynym celem jest zapewnienie funkcjonowania własnej jednostki,

2) realizowane są zadania, których celem nie jest powiększanie wartości,

3) występuje zjawisko przeinwestowania i niskiego stopnia wykorzystania posiadanego majątku produkcyjnego (często przestarzałego), co powoduje znaczne obciążenie wyrobów kosztami stałymi, a w konsekwencji pogarszanie ich konkurencyjności,

4) obserwuje się ograniczoną integrację procesu produkcyjnego,

5) charakterystyczna jest współpraca z wieloma dostawcami, która sprowadza się głównie do egzekwowania zawieszonych umów,

6) handlowcy i klienci wywierają organizacyjny wpływ na procesy innowacyjne i procesy wytwarzania, co sprawia, że nie zawsze produkt odpowiada oczekiwaniom odbiorców,

7) pomimo tego, że wiele firm (zwłaszcza dużych) posiada nadmierny majątek w sferze socjalno-bytowej, fakt ten nie jest jednoznaczny z docenianiem wagi umiejętności personelu w tworzeniu konkurencyjności firmy,

8) wiele do życzenia pozostawia humanizacja pracy,

9) zbyt małe docenianie zespołowości pracy i rotacji pracy: niejednokrotnie natomiast zauważa się zbyt duże zatrudnienie pracowników w stosunku do potrzeb realizowanej produkcji.

Ponadto należy brać pod uwagę rysujące się kierunki zmian, jakich możemy oczekiwać w przyszłości, a w szczególności:

- 1) zmiana struktury zatrudnienia,
- 2) wzrost znaczenia usług i innowacji; prawdziwa wartość dodana polega na tworzeniu nowych koncepcji usług i integracji,
- 3) globalizacja gospodarki, rozszerzając i wzmagając konkurencję, sprawia, że coraz ważniejsi stają się ludzie, ich wykształcenie, wiedza, innowacyjność, umiejętności współpracy,
- 4) zmienia się pojęcie potrzeby, na którym dotychczas budowano plany i strategie przedsiębiorstw,
- 5) szybkie tempo zmian zachodzących w układzie konkurencji sprawia, że liczy się przede wszystkim zapewnienie zdolności innowacyjnych i zdolności do niezbędnej odnowy.

Uświadamiając sobie z jednej strony mankamenty tradycyjnego zarządzania firmą, z drugiej - trendy zachodzące w otoczeniu widzimy, iż niezbędna jest zmiana logiki myślenia i dotychczasowej koncepcji zarządzania firmą. Zastąpienia jej taką, która pozwoli na sprawne kierowanie organizacją.

W ostatnich latach pojawiło się wiele nowych koncepcji zarządzania, które znacznie bardziej od poprzednich odnoszą się do struktury przedsiębiorstwa jako całości. Ich wprowadzenie zmieniło dynamikę konkurencji. Metody łączą się ze stawianiem jasnych i ambitnych celów, takich jak zmniejszenie kosztów i czasu, poprawa produktywności, wzrost motywacji ludzi. Ich stosowanie wymaga konsekwencji i upowszechniania w całym przedsiębiorstwie. Nowe postawy niezbędne są nie tylko w kierownictwie, ale wśród wszystkich pracowników.

Systemem zarządzania ułatwiającym osiągnięcie celów współczesnego przedsiębiorstwa jest głośny w ostatnich latach tzw. lean management nazywany również „odchudzo- nym”, bądź „wyszczuplonym” zarządzaniem.

W koncepcji tej nie chodzi o jednorazowe zlikwidowanie nadmiernego balastu wyrażającego się nadmiarem ma-

szyn, urządzeń, czy zapasów materiałowych. Zasadniczą przesłanką jest tu unikanie wszelkiego marnotrawstwa drogą ciągłego procesu racjonalizacji całego przedsiębiorstwa oraz jego relacji z otoczeniem.

Lean management wiąże się nierozdzielnie z zastosowaniem środków elastycznej automatyzacji produkcji, tj. urządzeń produkcyjnych sterowanych komputerowo, charakteryzujących się dużą wielostronnością i łatwością przeobrażania. Prowadzi to do wyraźnego zredukowania czasu potrzebnego do przestawiania wszystkich urządzeń, który poprzez usprawnienia i innowacje jest stale skracany. Bezpośrednim następstwem jest ukształtowanie procesu produkcyjnego o wiele prostszego niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach.

Odchudzanie zarządzania obejmuje także hierarchiczne struktury organizacyjne. Dostrzeżono, iż na styku dwóch szczebli hierarchicznych dochodzi zawsze do utraty pewnego procentu treści określonego polecenia. Na dół trafia niekiedy tylko połowa treści. I odwrotnie: propozycje usprawnień zgłaszane przez robotników często nie trafiają dalej, np. wskutek mentalności przełożonych.²

Ponieważ podstawowym warunkiem wysokiej jakości działań usprawniających są wysokie kwalifikacje zatrudnionego personelu, permanentne szkolenia i doksztalcanie są koniecznością. Podstawowym celem w tym zakresie jest nie tylko dążenie do podniesienia kwalifikacji pracowników w określonej dziedzinie, ale również do zdobycia głębokiej wiedzy w zakresie wielu realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji. Tak, by każdy z pracowników mógł sprostać wymaganiom zmieniającej się sytuacji.

Funkcjonowanie systemu opiera się na kilku podstawowych zasadach:

² *Obniżanie kosztów produkcji*, „Zarządzanie na świecie”, 1994, nr 2, s. 28.

- zespołowość pracy; wszystkie realizowane w przedsiębiorstwie prace powinny być realizowane przez zespoły ludzkie charakteryzujące się tym, że wewnętrzny podział pracy i koordynacja należy do członków zespołu; to samo dotyczy organizacji czasu pracy; również podział zarobków jest z założenia przedmiotem wewnętrznych ustaleń pracowników wynagradzanych nie tylko za indywidualne wyniki, lecz także za efekty pracy całego zespołu, obowiązuje pełna odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań; prowadzi to w efekcie do lepszej znajomości zagadnień, którymi zespoły zajmują się na co dzień i wzrostu samodzielności, innowacyjności;

- podstawowym instrumentem sterowania i kontroli realizowanych zadań jest system sprzężenia zwrotnego; najlepszym źródłem informacji jest klient, wobec powyższego każdy pracownik musi pełnić rolę tzw. wewnętrznego klienta tj. być dostawcą i odbiorcą jednocześnie; powinien mieć bezpośredni i regularny kontakt z odbiorcami zewnętrznymi, których należy - ilekroć mogą okazać się przydatni - mieć na uwadze wdrażając proces realizacji przedsięwzięć innowacyjnych; przedsięwzięcia te wspierane są przez projektowo zorganizowane rozwiązania strukturalne charakteryzujące się przewagą projektu nad linią, dzięki czemu szybciej i łatwiej są rozwiązywane pojawiające się problemy, a wielkość zespołów innowacyjnych nie powiększa się, lecz zmniejsza;

- związki z dostawcami powinny charakteryzować się obustronną długoterminową współpracą; drogą hierarchizacji liczba bezpośrednich dostawców jest przy tym wyraźnie ograniczona; najważniejsi dostawcy biorą czynny udział we wszystkich etapach realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych; dostawcy ci z kolei mogą w podobny sposób zachowywać się w stosunku do swoich dostawców, jak i wobec innych; obowiązuje zasada *just in time*;

- wszystko może być lepsze (*keizen*)! pracowników wyposaża się w szerokie uprawnienia decyzyjne dotyczące jakości pracy; eliminacja usterek odbywa się w drodze stwierdzenia uchybienia a następnie usiłuje się znaleźć rozwiązanie mające na celu uniemożliwienie jego wystąpienia w przyszłości;

- podstawowym warunkiem wysokiej sprawności działań usprawniających są wysokie kwalifikacje; konieczne jest permanentne szkolenie pracowników; dążenie do zdobycia głębokiej wiedzy w zakresie wielu realizowanych funkcji w firmie;

- upowszechnianie możliwie najszerszego stosowania standardów pracy, które ją upraszczają i ujednolicają.

Różnice pomiędzy przedsiębiorstwem zarządzanym w tradycyjny sposób a szczupłą organizacją przedstawione zostały w tab. 1.

2. Zasady lean management

Pewien wariant odchudzonego zarządzania zaproponowany został przez U. Mullera. Przedstawiony przez niego model przedsiębiorstwa wirtualnego, charakteryzuje się stale zmieniającymi się granicami podziału pomiędzy klientem a producentem.³

Klient pełni rolę współproducenta w stale zmieniających się układach. Do sukcesu firmy w dużej mierze przyczyniają się wspólne wartości i normy. Podstawowymi założeniami takiego przedsiębiorstwa są:

- 1) zachowanie własnej egzystencji,
- 2) podstawowy zasób to człowiek.

³ U. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 37.

Tab. 1. Różnice pomiędzy tradycyjnym modelem przedsiębiorstwa a nowoczesną firmą

Kryteria ocen	Tradycyjne przedsiębiorstwo	Nowoczesne przedsiębiorstwo
1. Hierarchia	Rozbudowana	Nieliczne szczeble
2. Decentralizacja	Decyzje podejmują jednostki centralne, biurokracyzm	Podejmowanie decyzji głównie w działach merytorycznych
3. Podział pracy	Wyraźnie ograniczone zakresy działania, skrajnie produkcja taśmowa z prostymi czynnościami	Zadania wypełniają zespoły interdyscyplinarne ponad szczeblami hierarchicznymi, zespoły produkcyjne odpowiadają także za scentralizowane dawniej zadania
4. Elastyczność	Ociężałość, brak współpracy z rynkiem	Przedsiębiorstwo reaguje na wszelkie zmiany; cel: uczące się przedsiębiorstwo
5. Prace rozwojowe	Orientacja na technikę, skupienie kompetencji na odnośnym dziale	Orientacja na klienta; wszystkie działy a także poddostawcy są włączeni od początku
6. Usprawnienia	Wielkimi skokami np. przez wprowadzenie nowej techniki	Ciągły proces przy udziale wszystkich pracowników (keizen)
7. Marnotrawstwo	Przynależne do systemu wskutek silnej biurokracji i małej odpowiedzialności pracowników	Eliminowanie przez ciągłe starania
8. Zapasy	Wysokie, konieczność istnienia buforów, wiele zbędnych przewozów	Niewielkie, zaopatrzenie dokładnie na czas, produkcja wg. zamówień
9. Jakość	Kontrola końcowa, czyli zbyt późno wykrywanie błędów, ich usuwanie wiele kosztuje	Permanentna kontrola w całym procesie produkcji
10. Czas pracy	Sztywne zasady	Elastyczny w skrajnych przypadkach pracownicy sami decydują, kiedy przychodzą i wychodzą w porozumieniu z zespołem

Źródło: opracowanie własne.

Głównymi elementami nowej struktury zarządzania odnoszącej się do „szczupłych organizacji są:

1) **zasada wewnętrznego świadczenia usług:** każdy człowiek, każde stanowisko w ramach przedsiębiorstwa pracuje dla innych - wytwarza (świadczy) materialne bądź niematerialne usługi ma więc charakter usługowy. To traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców jest skutecznym środkiem przeciwdziałającym skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych;

2) wewnętrzna gospodarka rynkowa: jedynym skutecznym parametrem sterującym są koszty. Warunkiem oparcia procesów w przedsiębiorstwie na zasadach wewnętrznej gospodarki rynkowej jest funkcjonowanie wewnętrznych jednostek usługowych. Dzielą się one na: centra serwisowe (związane z wytwarzaniem wyrobów i świadczeniem usług) oraz centra kosztów (są z reguły finansowane przez odpowiednie rozłożenie realizowanych przez nie kosztów);

3) sieci powiązań: każdy człowiek w organizacji jest elementem specyficznej sieci powiązań. Jakość zadań zależy w dużym stopniu od znajomości powiązań pomiędzy elementami struktury organizacyjnej firmy. Sieci powiązań między wewnętrznymi i zewnętrznymi jednostkami usługowymi są pierwszym krokiem do tworzenia struktury wirtualnej i mogą skutecznie zastąpić dotychczasową hierarchię. Sieci powiązań wychodzą poza przedsiębiorstwo. Struktura wirtualna występuje wobec klientów jako realna jednostka przedsiębiorstwa. Dodatkowe uzgodnienia, oparcie się na nieformalnej strukturze komunikacji z partnerami zewnętrznymi sprawia, że przebieg przedsięwzięcia jest sprawniejszy. Istotne jest umiejętnie podtrzymywanie sieci powiązań - przejście do kontrolowanego nieporządku: dynamicznych, nieostrych struktur, pozornie nieterminowalnych przebiegów, struktur sieciowych, oszczędnych hierarchii o rozczłonkowanym systemie sterowania, nieformalnej komunikacji (regułą są przebiegi nieformalne, formalne wyjątkiem);

4) struktury wirtualne: cecha istotna struktur wirtualnych to fakt, że pomagają one uniknąć rozbudowy struktur organizacyjnych. Są trzecim wymiarem. Pomagają w przypadku nakładania się zadań, zapobiegając dublowaniu się prac. Pozwalają w sposób całościowy spojrzeć na przedsiębiorstwo. Stanowią wirtualną sieć specjalistów - tworzenie sieci know-how, obejmującej całe przedsiębiorstwo;

5) szczuple hierarchie: liczba szczebli w hierarchii zależy od liczby pracowników firmy. Zbyt wielu kierowników to podstawowy wskaźnik nadmiaru pracowników. Dlatego należy dążyć do ograniczenia liczby hierarchów - przydzielając każdemu z kierowników odpowiedzialność za zadania zlecane na jednym z niżej hierarchicznie usytuowanych stanowisk;

6) sieciowo sprzężone forum: podstawą działania powinna być kompleksowość myślenia i działania;

7) endogenny rozwój organizacyjny: przedsiębiorstwa oparte na kulturze współpracy, traktujące pracowników jako najważniejszy z zasobów, mają prawdopodobnie znacznie większe szanse na przetrwanie i rozwój.

3. Struktura innowacyjna jako strategiczny czynnik w szczupłym przedsiębiorstwie

Działania związane z wyszczuplaniem organizacji mają na celu doskonalenie jej konkurencyjności w otoczeniu. Konkurencyjności rozumianej poprzez zwiększanie poziomu elastyczności i innowacyjności realizowanych zadań i funkcji organizacji.

Wpływ innowacji na organizację przedsięwzięć innowacyjnych jest ogromny. W zarządzaniu przedsiębiorstwem zorientowanym na kreatywność i innowacje istotną rolę odgrywają właściwie zaprojektowane i wdrożone struktury organizacyjne. Nieodpowiednia struktura organizacyjna, jak wykazuje praktyka, może zniweczyć wysiłki związane z działalnością innowacyjną.

T. L. Wheelen i J. D. Hunger uważają, że użycie określonego modelu struktury organizacyjnej powinno być zdezeterminowane przez:

- znaczenie innowacji (nowego biznesu) dla firmy,
- stopień powiązania podejmowanych działań z dotychczas realizowanymi operacjami.

Złączenie tych dwóch parametrów w formie macierzy pozwoliło im wyróżnić dziewięć modeli organizacyjnych charakterystycznych dla innowacyjnego przedsiębiorstwa (zorientowanego na tzw. przedsiębiorczość wewnętrzną). Macierz tę ilustruje tab. 2.

Tab. 2. Modele strukturalne realizacji przedsięwzięć innowacyjnych

związek z dotychczasowymi operacjami: brak związku	3. Special Business Units Specjalne jednostki biznesu 2. New Product	6. Independent Business Units Samodzielne jednostki biznesu	9. Complete Spin-Off Calkowite rozstanie się
częściowo powiązane	Business Department Wydział nowego produktu	7. New Venture Division Wydział nowych przedsięwzięć	8. Contracting Kontrakty
mocny związek	1. Direct Integration Bezpośrednia integracja	4. Micro New Ventures Department Mikro wydział nowego przedsięwzięcia	7. Nurturing and Contracting Kontrakty i opieka
<div> <div>bardzo ważne</div> <div>średnio ważne</div> <div>mato ważne</div> </div> <div>znaczenie innowacji dla firmy</div>			

Źródło: T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Organizing for Innovation*, s. 254.

1. Bezpośrednia integracja. Jeżeli nowy biznes ma duże znaczenie strategiczne i wykazuje silny stopień powiązań z dotychczasowymi operacjami, to musi on być włączony w podstawowy nurt działalności firmy.

2. Wydział nowego produktu. Jeżeli nowy biznes ma duże znaczenie strategiczne oraz wykazuje średni stopień

powiązań z dotychczas realizowanymi operacjami, to powinno się dla niego zorganizować nowy wydział.

3. Specjalna jednostka biznesu. Jeżeli nowy biznes ma duże znaczenie strategiczne i wykazuje słaby stopień powiązań z dotychczasowymi operacjami, to powinno się dla niego powołać specjalną nową jednostkę organizacyjną, z określonymi wyraźnie zadaniami i harmonogramami.

4. Mikro wydział nowych przedsięwzięć. Jeżeli nowy biznes ma niepewne znaczenie strategiczne oraz wykazuje silny stopień powiązań z dotychczasowymi operacjami, to jest on tzw. „peryferyjnym projektem”. Poszczególne wydziały organizują dla nich specjalne zespoły projektowe, by zapewnić im odpowiednie warunki działania.

5. Wydział nowego przedsięwzięcia. Kiedy nowy biznes ma niepewne znaczenie strategiczne i jest tylko częściowo związany z bieżącymi operacjami, to najlepiej utworzyć nową firmę dla wypróbowania potencjalnych możliwości tkwiących w nowej koncepcji. Firma macierzysta zatrzymuje sobie najczęściej 100% udziałów nowej firmy. Pozwala to z jednej strony zmniejszyć ryzyko, z drugiej zaś wykorzystać efekty, jeśli się pojawią.

6. Samodzielne jednostki biznesu. Niepewne znaczenie strategiczne nowego biznesu w połączeniu z brakiem związków z dotychczasowym biznesem jest dla niego szczególnie niebezpieczne. Przekonała się o tym m.in. firma Xerox, która pierwsza miała projekt komputera osobistego, ale uznała, że jego produkcja zbyt odbiega od jej profilu. IBM przejął projekt. Błąd Xeroxa uznano za „błąd stulecia” w branży komputerowej. Do błędu tego z pewnością nie doszłoby, gdyby Xerox nie trzymał się kurczowo swojej specjalności i zdecydował się na dywersyfikację.

7. Kontrakty i opieka. Kiedy przedsiębiorczy projekt nie jest strategicznie ważny dla firmy, ale zachodzi silny zwią-

zek z obecnymi operacjami, to kierownictwo może powziąć decyzję o „rozstaniu się” z projektem. Silny związek z dotychczas prowadzonymi operacjami powinien skłaniać do sprzyjania powstaniu „przyjaznych konkurentów”, co można uzyskać przez zawarcie odpowiednich kontraktów i utrzymywanie więzi z twórczymi pracownikami, którzy postanowili samodzielnie realizować projekt.

8. Kontrakty. Tutaj firma macierzysta stara się utrzymać powiązania z nową jednostką organizacyjną na drodze umownej. Może to okazać się pożyteczne, kiedy nowa firma wytworzy coś wartościowego, co mogłoby być wykorzystane w firmie macierzystej.

9. Całkowite rozstanie się - Spin-Off. Jeżeli zarówno znaczenie strategiczne, jak i stopień powiązań są mało ważne, najlepszym rozwiązaniem jest sprzedaż biznesu innej firmie lub niektórym pracownikom, np. w formie akcjonariatu pracowniczego.

Problem wpływu rodzaju innowacji na organizację przedsięwzięć innowacyjnych został w interesujący sposób przedstawiony przez Henry W. Chesbrougha i Davida J. Teece’a w czasopiśmie „Harvard Business Review”.⁴

Traktując innowację jako „działanie twórcze, po którym następuje przedsiębiorcze działanie kierownicze” Chesbrough i Teece stwierdzili, że współczesne koncepcje w zakresie zarządzania innowacjami preferują rozwiązania bardzo elastyczne, polegające na stowarzyszaniu się i integrowaniu z innymi firmami, nawet konkurentami.

Alianse lub tzw. organizacje wirtualne nie zawsze jednak muszą przyczyniać się do ostatecznego powodzenia planowanych przedsięwzięć zorientowanych na wdrażanie nowych

⁴ H. W. Chesbrough, D. J. Teece, *Organizing for Innovation*, „Harvard Business Review”, 1996 January-February, s. 65-71.

rozwiązań.⁵ Niebezpieczne może okazać się, tak rozbudowywanie własnych zdolności produkcyjnych, jak i opieranie swego rozwoju na zdolnościach kooperantów czy konkurentów.

Według Chesbrougha i Teecea zarządzanie innowacjami można oprzeć na jednej z następujących form organizacyjnych:

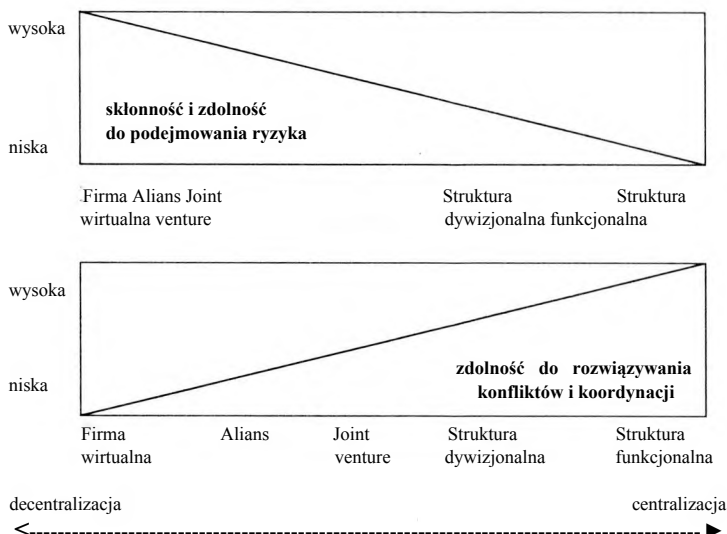
- 1) zintegrowana organizacja funkcjonalna,
- 2) organizacja dywizjonalna,
- 3) joint venture,
- 4) przymierze (alians),
- 5) organizacja wirtualna.

Możliwe do wykorzystania formy organizacyjne w zarządzaniu innowacjami charakteryzują się zróżnicowanym stopniem centralizacji, co z jednej strony wpływa na zmniejszenie (zwiększenie) ich skłonności do podejmowania ryzyka działań innowacyjnych, z drugiej zaś na zwiększenie (zmniejszenie) ich zdolności do rozwiązywania konfliktów i koordynacji.⁶ Problem ten ilustruje rys. 1.

Propagowane w wielu publikacjach alianse nie zawsze są dobrym rozwiązaniem, gdyż zbyt często, jak wykazuje praktyka, uczestnicy aliansu skłonni są dbać o swoje własne interesy lub interesy ich wykazują znaczną rozbieżność. Powstaje problem: kiedy zarządzanie innowacjami powinno zmierzać do wykorzystania form organizacyjnych bardziej zdecentralizowanych (czy nawet wirtualnych), a kiedy bardziej scentralizowanych, wykorzystujących głównie wewnętrzne, bądź w ograniczonym zakresie zewnętrzne sposoby (drogi) rozwoju.

⁵ Organizacje wirtualne polegają na tworzeniu sieci współdziałających w skali światowej firm, zintegrowanych transakcjami rynkowymi realizowanymi za pomocą połączeń informatycznych.

⁶ J. Machaczka, K. Machaczka, *Organizacja przedsiębiorcza - optymalna konfiguracja rozwojowa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. nauk.: M. Haffer, S. Sudoł, Wyd. Uniw. M. Kopernika, Toruń 1999, s. 351 i n.



Rys.1. Formy organizacyjne zarządzania innowacjami

Źródło: Chesbrough H., Teece D., op. cit., s. 66

Decydującą rolę odgrywa tutaj określenie rodzaju innowacji oraz ustalenie, czy zdolności niezbędne do jej realizacji posiadają już inne firmy, czy też muszą być one dopiero wykreowane. Odpowiedzi na te pytania powinny być podstawą wyboru właściwej formy organizacyjnej zarządzania innowacjami.

Wspomniani wyżej autorzy uważają, że należy odróżniać dwa podstawowe rodzaje innowacji:

- innowacje autonomiczne (nie powiązane),
- innowacje systemowe (powiązane).

Pierwsze charakteryzują się tym, że mają charakter niezależny. Na przykład wprowadzenie w samochodzie wtryskowego systemu zasilania może odbywać się niezależnie od zmian w systemie hamowania czy w całej reszcie samochodu. Innowacje systemowe charakteryzują się tym, że wyma-

gają innowacji komplementarnych. Na przykład nowe technologie w zakresie produkcji filmów wymagają przeprowadzenia również zmian w produkcji kamer.

Przydatność różnych form organizacyjnych ze względu na rodzaj innowacji oraz umiejętności niezbędne do ich realizacji ilustruje rys. 2.

		Rodzaje innowacji	
		Systemowe	Autonomiczne
Potrzebne umiejętności:	posiadają inne firmy	Alianse	Organizacje wirtualne
	muszą być wykreowane	Wewnętrzne formy integracyjne	Alianse lub wewnętrzne formy integracyjne

Rys. 2. Rodzaje innowacji a formy organizacyjne ich wdrażania

Źródło: H. Chesbrough. D. Teece, op. cit., s. 73.

Jak więc widzimy problem zarządzania innowacjami może być rozwiązywany w różny sposób. Jeśli innowacje mają charakter systemowy i jednocześnie umiejętności do ich realizacji muszą być dopiero wykreowane, to raczej należy w oparciu o własne prace badawczo-rozwojowe starać się rozbudowywać niezbędne zasoby i zrealizować innowacje we własnym zakresie. Przydatne mogą się tutaj okazać struktury macierzowe, zadaniowe lub powierzenie realizacji innowacji specjalnie w tym celu utworzonej samodzielnej jednostce organizacyjnej.

W przypadku innowacji autonomicznych i potrzeby wykreowania dopiero niezbędnych do ich realizacji umiejętności

należy wziąć pod uwagę możliwość nawiązania kontaktów z innymi firmami i szukać rozwiązań w sprzymierzaniu się. Mogą tutaj być wykorzystane takie formy organizacyjne, jak: alianse czy joint ventures. Sytuacja taka wystąpi również wtedy, gdy innowacja ma charakter systemowy a inne firmy oparowały już umiejętności niezbędne do ich realizacji.

Innowacje autonomiczne w powiązaniu z istniejącymi poza firmą zdolnościami i umiejętnościami stwarzają warunki do budowy organizacji wirtualnej. Nie są to, co należy podkreślić, organizacje o charakterze egalitarnym. Występuje kontrola i koordynacja, ale nie opiera się ona na więziach hierarchicznych czy zależnościach administracyjnych. Wiele działających z sukcesem firm o organizacji wirtualnej ulokowanych jest w centrach sieci, skupiając niezbędne i krytyczne umiejętności. Całość funkcjonuje jednak wysoce elastycznie i reaktywnie w stosunku do otoczenia (rynku i konkurencji).

4. Przykłady organizacji innowacyjnych - sukces czy porażka?

IBM PC

Historia komputera osobistego IBM jest doskonałym przykładem ilustrującym strategiczne znaczenie organizacji dla spraw innowacji. Pokazuje on zalety i wady w stosowaniu organizacji wirtualnej w dążeniach do innowacji.

W 1981 roku korporacja IBM wykorzystując zdolności innych firm w ciągu 15 miesięcy wprowadziła komputer osobisty na rynek. Mikroprocesor 8088 został kupiony od Intela, a system operacyjny od „żółtodzioba”, za jakiego był uważany Microsoft. W konsekwencji powstał komputer osobisty o „otwartej architekturze”. IBM był wtedy liderem rynku a jego udział w rynku wynosił 41%. PC IBM bazował na standar-

dach i komponentach szeroko dostępnych na rynku wyrobów elektronicznych. Podobnie rzecz się miała z dystrybucją komputera osobistego. Odbывała się ona przez ogromną ilość niezależnych kooperantów IBM. „Wirtualne podejście” IBM z biegiem czasu z sukcesu przekształciło się w porażkę. Nieprzypadkowo wielu tłumaczy skrót IBM, jako Poskromiony przez Microsoft.

Decydujące znaczenie miało tutaj zaakceptowanie przez IBM jako swojego standardu systemu operacyjnego MS-DOS, który był własnością Microsoftu. Kierownictwo IBM sądziło, że zapotrzebowanie na rynku na komputery osobiste pozostanie skromne, co jak się miało okazać było błędem. W roku 1990 Microsoft wycofał się ze wspólnych prac rozwojowych nad systemem operacyjnym OS/2, by zająć się - najpierw potajemnie, a potem oficjalnie - pracami rozwojowymi nad systemem własnym Windows, opartym na DOS. Dzisiaj Windows wykorzystywany jest w około 85% wszystkich komputerów osobistych, a udziały IBM w rynku PC-tów są mniejsze niż 10%.

„Gwiezdny Alians” - przykład innowacyjnej współpracy między konkurentami⁷

Amerykańskie United Airlines, Lufthansa, SAS, kanadyjskie Air Canada i tajlandzkie Thai Airways International ogłosiły utworzenie wspólnej zintegrowanej międzynarodowej sieci transportu lotniczego pod nazwą „Gwiezdny Sojusz” (*Star Alliance*). Jeszcze w 1997 do systemu tego miał dołączyć brazylijski VARIG.

Oznaczało to, że od 15 maja 1997 roku stali pasażerowie (uczestnicy programu *frequent flyer*) linii wchodzących w skład Star Alliance będą mogli zbierać i wykorzystywać

⁷ „Rzeczpospolita” nr 112 z 15 maja 1997.

punkty za liczbę przebytych mil na którejkolwiek trasie United Airlines, Lufthansy, SAS, Air Canada i Thai Airways International. Pozwoliło to na uzyskanie specjalnego statusu w ramach programów *frequent flyer* wymienionych członków porozumienia lotniczego. Pasażerowie o takim statusie mogą korzystać z 179 luksusowych poczekalni Star Alliance na całym świecie. Klienci całej szóstki skorzystali m.in. z uproszczonych procedur zakupu biletów i rezerwacji oraz usprawnionego serwisu bagażowego.

Każda z pięciu linii wchodzących w skład Star Alliance dysponuje rozwiniętą siecią krajowych i zagranicznych połączeń. W systemie Star Alliance wykorzystywane są 1334 samoloty, które każdego dnia wykonają 6233 starty do 578 miast w 106 krajach świata. Pasażerów zaś będzie obsługiwało ponad 210 tys. pracowników. Połączeni przewoźnicy (United Airlines, SAS, Lufthansa, Air Canada, Thai International i VARIG) szacowali, że w 1997 r. z ich usług skorzysta 174,2 mln pasażerów, a przychody wyniosą 42,3 mld USD.

Obecni we Frankfurcie nad Menem prezesi i dyrektory generalni linii lotniczych, które podpisały porozumienie o utworzeniu nowego systemu usług oświadczyli, że nie jest ich intencją ani połączenie tych linii, ani też ujednolicenie oferowanych usług. Badania rynku wykazały, że klienci lubią i doceniają zróżnicowanie. W różnorodności usług tkwi siła poszczególnych towarzystw lotniczych.

Panujące przekonanie, że alians będzie korzystny dla wszystkich i będzie stanowił skuteczną konkurencję dla British Airways, okazało się uzasadnione.

LITERATURA

1. Bleicher K., *Integrative management in a time of transformation*, „Long Range Plenning” 1994, nr 5, s. 1.
2. Boudreau, M. C. i in., *Going Global: Using information technology...*, Academy of Management Executive, vol. 12, no. 4/1998.
3. Chersbrough H. W., Teece D. J., *Organizing for Innovation*, “Harvard Business Review”, January-February 1996.
4. M. Ciurla, M. Hopej, *Lean Managment a „odchudzanie” polskiego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12.
5. Gliński B., Kuc B., Fołtyn H., *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie.*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
6. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji - Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
7. Machaczka J., K. Machaczka, *Organizacja przedsiębiorcza - optymalna konfiguracja rozwojowa* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red naukowa: M. Haffera, S. Sudoł, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.
8. McAfee A., Upton D. M., *The Real Virtual Factory*, “Harvard Business Review”, 1996, nr 3.
9. Mowshowitz A., *Virtual organization*, „Communications of the ACM”, September, vol. 40, no. 9/1997.
10. U. Muller, *Szczupłe organizacje*. Placet, Warszawa 1997.
11. *Obniżanie kosztów produkcji*, „Zarządzanie na Świecie”, 1994, nr 2.
12. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
13. Wheelen T. L., Hunger J. D., *Organizing for Innovation*, [w:] *Strategie Management*, Addison-Wesley Reading, 1990.
14. „Zarządzanie na Świecie”, 1996, nr 4, s.16-18.
15. Zarzycka A. M., *Przyszłościowa forma kooperacji. Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego na przykładzie firm szwajcarskich i niemieckich*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.
16. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

György Venter

Teacher education trends in Europe and in Hungary

International influences have always had a great impact on the reform of national educational systems since their births. As Europe is getting united, these international tendencies will most probably become more significant in teacher education. The European Community (1957) discarded the idea of direct control in educational policies. It declared that the wealth and colorfulness of training and pedagogical traditions should be restored, while this heritage is considered to be important for achieving future objectives. The EC, however, made it clear that the uniform standardization of the educational systems is undesirable. With the Maastricht Treaty (1993), a new era started in the process of European integration as it promotes international cooperation in many fields of sciences including cooperation among higher education, more specifically teacher training institutions within and outside the Euro-Atlantic region. The search for flexible and adaptive organizational structure, and the development of the teaching profession from a „restricted role expectation” to the direction of an „expanded teacher role” (Szabó 1998, p. 30) become the norm. Among the aims of the *Teacher education in the new democracies* conference (Nyíregyháza, 1996), with professionals from 12 countries, one objective was to promote the establishment of new partnerships (Venter and Daróczi, 1997).

It is obvious, that a teacher education programme that is built on international standards will make demands on the present training programmes, and it seems certain that the future teacher education curriculum should cater for the needs of

international exchange programmes and studies. This might be helped by the future credit equivalence agreement. Another area of the harmonization process relates to the content of the training, and the balance of the four major areas of training (subject knowledge, general educational and psychological studies, subject methodology, and school or institution based teaching practice), which are differently presented in the teacher education programmes of each country. The dual teacher education structure - which is characterized by the division of training teachers for the primary and for the secondary sectors - still exists. We also made a study in the area of primary teacher training (Hacker and Venter, 1999). In the recent years, as a general tendency, the two training traditions have moved closer to each other. The facts that lower primary teacher education was raised to the tertiary level, and the expansion of this training programme to four years brought along significant positive changes in the quality of the training. Subject training and subject methodology are present as integrated elements, or it can happen that the former can recede the latter which then receives more emphasis. The balance between them differs: sometimes there is more weight on subject knowledge training, and it also happens that subject methodology receives more emphasis. These changes made it possible for primary school teachers to cater for the education of not only four but in some cases ten school years. We will introduce some possible ways for diminishing the duality in teacher education as it is important to recognize and acknowledge elements in these trainings that have integrative potentials.

There are two major tendencies in the approaches that aim to reform teacher education. One aims to enhance the subject knowledge of pupils by developing this component of the teacher education programmes which requires a five

year university training. The other trend emphasizes the knowledge of pedagogy, psychology and skills training, all of which are indispensable for the effective cooperation with schools.

Teacher education professionals have long been discussing how (under what influences) can one become a good teacher. There are two significantly different answers to this question which were first formulated in the 1960s and 1970s. In a very simplified way we can claim that (1) if teachers knowledge consists of theoretical knowledge about teaching and knowledge of its application, then it is the connection of theory and practice that can lead to successful training. On the other hand, (2) if teaching skills are in the centre of the profession, the training programme should provide the necessities for their acquisition (Falus, 1986).

Since the mid 1990s there are two questions that need to be answered: (1) should teachers be trained in a unified form for both the primary and the secondary sectors? (2) what balance should be achieved among the four major areas of the training, with special emphasis on educational and psychological studies? (the expansion of the pedagogical-psychological content and their modernization also belong here); (3) how and with what content is the wider social context of education and psychology (e.g. psychology, philosophy, politology, economy, sociology, andragogy, ethics, etc.) is present in the training programme?

When one studies the levels of teacher education and the institutions it is carried out, one can notice a general tendency in Europe. Teacher education is becoming tertiary, unified, and raised to the university level. In practice, however, this is a more complex issue. In the case of university teacher training models this is mainly an extension of the existing university framework within which the previous levels (the college level of BA and the university level MA) still exist.

In every European country there is a carving for a unified teacher education, its elevation to a higher level, demolishing of the different status among teachers, the increasing professionalism by adopting the thorough practical preparation from the college traditions, and the high quality theoretical foundations from the academic, university context. The final achievements can be made only when the formal integration is followed by the synchronization of content, methodology, and educational structures. University teacher education, therefore can provide two distinctively different teacher education structures:

- 3-5 years of parallel or integrated college, university training; in the case of the parallel training, the subject knowledge, and the professional trainings take place simultaneously; we can talk about f integrated training when these two take place at the same time and in harmony with each other; this harmony can include the harmony of professional subjects, i.e. pedagogy and school-based components and an integrated approach where these appear in one and the same course.

- 4-7 years of linear training where subject knowledge training precedes educational training which lasts for 1-2 years.

The tradition by which primary and junior secondary trainings follow the parallel model, and upper secondary follows the linear model exists only in few counties. The two models seem to move closer to each other, as we have already pointed out. In the new democracies teacher training follows the parallel model. The advantages of the linear model, namely the prolonged training, and the fact that students focus on only one area at a time, seems to be balanced by the extended period of time available for professional socialization and the possibility of harmonizing these areas (Falus 2001).

There are wide varieties of the bipolar training in different countries. There are countries where pedagogically com-

pletely untrained people can start their work, in other contexts this training more or less recedes work, whereas there are countries where students can start their probationary years fully equipped with the necessary knowledge.

In the attempts to modernize the content areas of teacher education, there is a special aspect of the relationship between theory and practice which receives prominent attention. That is the use of student teachers experiences gained during their teaching practice. A thorough theoretical training requires the contact with the future workplace, with the school.

There is one change that has already taken place in teacher training, especially in the one that prepares students for the junior secondary section. This is the weight practical school-based training receives during the programme. The practical components have several functions during the programme. First of all, it is very important that students before or while doing their theoretical training in educational studies gain some school experiences which differ from the ones they experienced as school pupils. The practicum also provides possibilities for the application of knowledge acquired during the theoretical training, for acquiring the necessary teaching skills and competencies, and finally for reflecting on the students' own performances and thus contributing to the personalization of the students' own principles of educational theories.

In the college level training the tie and duration of the practical training were adequate. The emphasis has slowly been shifting from copying and imitating the mentor's teaching style to active learning by reflecting on, analyzing, and evaluating one's own practice. In the university training we can consider the appearance of different practicum types as a major achievement in itself.

In those cases when the higher education institution provides the theoretical training there are different systems for the organization of the school-based training:

- The higher education institution organizes the teaching experience within its own practice schools.

- The higher education institution organizes the teaching experience but not in the attached practice schools but in partnership schools where specially trained mentors lead the students' work.

- A local educational organization independently of the higher education institution is responsible for providing students with teaching experience.

Teacher education is such a special segment of higher education where the characteristics of both tertiary level and public education have an impact on and influence each other. Regarding institutional autonomy, however, there are significant differences between colleges and universities. The latter has a relative autonomy, while in colleges training takes place in a highly regulated context where the teaching materials and teaching methods are often prescribed. The recent years have seen a little change in this area too. The centralized curricula are replaced by training requirements of differing details which either set the number of major exams to be taken, or list the skills and competencies students have to acquire and the standards they have to achieve.

There are, however, some trends which do not completely support the above mentioned ones:

- On the one hand, since the turn of the 19th century, teacher training institutions had a high degree of autonomy and were regulated by some general and broad guidelines regarding their programmes. At the same time, the new educational law at the end of the 1990s aimed to create bigger, teacher training institutions which would operate under a quality assurance theme which contained more centralized regulations.

- On the other hand, strong centralization can be observed and a uniform teacher training curriculum is worked out. It details the standards novice teachers should meet and in

which teaching skills, theoretical knowledge and the ability of critical reflection are amalgamated. These standards are used for the evaluation of graduating student teachers and practicing teachers alike, and are also reflected in the evaluation process of the educational institutions.

- There is also a tendency in teacher education of the 1990s which might be called as the «forget the university» approach. According to this two third of the training takes place in the schools which are also responsible for the organization of the training programme. In order to emphasize the role of schools in teacher training the government supports the foundation of educational consortiums, leaving the task of mentor training in the realm of higher education institutions.

There are many experimental approaches in European teacher education. There is an open debate where there are no taboo topics, and where the suggestions may clearly reflect the present situation. In the recent past the following six suggestions were made:

- Colleges should remain a part of the educational system with a higher autonomy that they receive today.

- Teacher training colleges with university status should be founded.

- A partnership should be formed between colleges and universities, certain modules of study should be chosen in both institutions, and the university should accept college level training as part of the university studies.

- All teacher education programmes should be integrated into the university framework.

- Teacher training faculties should be formed at the universities which would be responsible for teacher education for all levels, in-service training re-training, the development of the school system and research.

Finally, we intend to discuss the most significant document in the reform of Hungarian teacher education courses. The Hungarian professional requirements (1997) are such documents which we can objectively claim are probably the best products of the profession. Therefore, we can use these as reference when it comes to analyzing European teacher education programmes.

The professional requirements for teachers contain standardized regulations for all level and forms of teacher education. In the following the most important elements will be introduced.

The document defines the content, structure, and evaluation of

- pedagogical and psychological knowledge and skills
- subject methodology
- school-based teacher education

and it also contains the most important definitions and categories.

The requirements in the foundations of pedagogical and psychological knowledge are relevant for the following four areas:

- (1) The theoretical foundations of pedagogy, psychology and their related fields of study.
- (2) The preparation for the educational tasks both in theory and practice
- (3) Skills development concerning the planning, management, and evaluation of the teaching-learning process
- (4) the development of the student teacher's personality.

The following requirements are stated in relation to subject methodologies:

- The content, theoretical, methodological, technological areas of subjects that are linked to the professional requirements

of given majors (with connections to the subject methodology, psychology, pedagogy and school-based practice).

- The organization and supplementation of content areas related to other fields of sciences that are specific to a given major.

The structure of teaching practice:

- Individual teaching practice with the guidance of a mentor teacher.
- Continuous teaching practice outside the practice school system.

The professional requirements declare the minimum number of taught lessons in each fields of science, which in the case of the professional requirements of teachers is 630 lessons. It also prescribes the testing methods, the requirements of the dissertation and the final examination and all the other tasks students have to accomplish before they are allowed to sit for their exams in details. All this is done with the intention of supporting the efforts that aim to raise the profession to a very high standard.

REFERENCES

1. Hacker, Hartmut, Venter György: *A német tanítóképzés - hagyomány és innováció*. Nyíregyháza, Studium Kiadó 1999.
2. Falus Iván, *A pedagógusképzés modelljei az Európai Közösség országaiban*. In: Bábosik István, Kárpáti Andrea (szerk.): *Összehasonlító pedagógia*. 2001
3. Szabó László Tamás, *Tanárképzés Európában*. Educatio Kiadó, Budapest 1998.
4. Venter György, Daróczi Mária (eds): *Teacher Education and Training in the new Democratis States of Eastern Europe. 90s and European Dimensions*. Nyíregyháza

1997

Edward Wiśniewski

Partnerstwo jako narzędzie zarządzania rozwojem miasta

Wstęp

Partnerstwo jest rodzajem związku między władzami lokalnymi a innymi organizacjami; strony zachowują wolność działania, ale zgadzają się współpracować dla osiągnięcia wspólnych celów.¹

Istnieje szeroka gama efektywnego wykorzystania partnerstwa przy rozwiązywaniu zagadnień zrównoważonego rozwoju, takich jak odnowa wewnętrzna obszarów miast, przekształcanie i rewitalizacja śródmieść, ochrona terenów turystycznych, dynamizacja mieszkalnictwa itp.

Duże pole możliwości istnieje też w podejmowaniu działań na rzecz przeciwdziałania bezrobociu.

Ponadto partnerstwo jest pożądane w zakresie współdziałania z różnymi kontrahentami wykonującymi usługi, np. współpraca władz lokalnych ze szkołami lub policją. Formą partnerstwa mogą być związki oparte na zasadzie współwłasności, w których uczestniczą władze lokalne, np. wspólnoty samorządów dzielnic miast, związki miast itp. Taki związek występuje również, gdy władze podejmują współpracę z dużym przedsiębiorstwem. Partnerstwo to również wspieranie przez władze lokalne działalności organizacji pozarządowych i wspólnot zawiązywanych przez społeczeństwo lokalne.

Partnerstwo obejmuje też strefy przedsiębiorczości, subwencje miasta, rejestry gruntów, projekty priorytetowych jed-

¹ W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miasta*, Arkady, Warszawa 1999, s. 93.

nostek urbanistycznych, działalność osiedlową, programy inwestycji mieszkaniowych i koordynowanie działalności rozwojowej na wewnętrznych obszarach miasta, tzw. obszarach partnerstwa.²

Artykuł jest próbą prezentacji problematyki partnerstwa w gminie miejskiej Kołobrzeg.

1. Relacje w przedsięwzięciach partnerskich

Zbiór uczestników projektów partnerskich można podzielić według źródła pochodzenia na należących do sektorów: publicznego, prywatnego oraz publiczno-prywatnego.

W wyniku oceny dwóch głównych rodzajów partnerstwa można stwierdzić, że większe korzyści osiąga się w ramach działania, którego podstawę stanowią nie tylko środki finansowe, ale również zgodne współdziałanie i wzajemne zaufanie (tab. 1.)

Tab. 1. Rodzaje współdziałania

	Proces	Rezultat/ korzyści
1. Środki finansowe na współdziałanie	Współpraca i koordynacja w zakresie zarządzania środkami	- Wartość dodana z zaangażowanych środków, - Zwiększona efektywność
2. Polityka współdziałania	Wspólne podejście dzięki połączeniu różnych kierunków działania partnerów	- Powstanie innowacyjnych rozwiązań, przy zachowaniu różnic autonomicznych partnerów (kultura, misje).

Źródło: A. Hastings, *Unravelling the Process of Partnership in Urban Regeneration Policy*, „Urban Studies”, t. 33, 2/1996, s. 31.

²

R. Tye, G. Williams, *Urban Regeneration and Central-Local Government Relations: The Case of East Manchester*, „Progress in Planning”, t. 42, 1994, s. 21.

Bardzo ważne jest zachowanie się partnerów względem siebie w procesie współpracy. Znajduje to wyraz w transformacji partnerstwa polegającej na dobrowolnej lub stymulowanej zmianie postaw (tab. 2.)

Tab. 2. Rodzaje transformacji adaptacyjnej partnerów

	Proces	Rezultat/ korzyści
1. Transformacja jednokierunkowa	Jeden lub więcej partnerów chce ukształtować, zmienić innego, zgodnie ze swoim wyobrażeniem.	Jeden lub więcej partnerów zmienia model organizacyjny lub cele, aby upodobnić się do innego uczestnika, który zachowuje swój początkowy styl i cele.
2. Wspólne przekształcanie się	Wzajemny sprzeciw w stosunku do początkowego modelu zachowania i celów - partnerzy się uczą i nauczają innych.	Wszyscy partnerzy zaangażowani w proces zmieniają się; powstają nowe listy celów i inne style działania; zmniejsza się dystans między partnerami.

Źródło: jak do tab. 1. s. 32.

Badania S. Martina i H. Oztela wykazują, że w warunkach, gdy występuje wielu różnorodnych uczestników przedsięwzięć partnerskich, największą efektywność uzyskuje się, gdy stanowiska partnerów są tylko częściowo konkurencyjne³ (tab. 3).

Tab. 3. Konkurencyjne stanowiska partnerów

Pełna konkurencja	Brak konkurencji	Częściowa konkurencja
Pseudopartnerstwo	Kartel oligopolistyczny	Partnerstwo oparte na współpracy i konkurencji
Działania nieskoordynowane; priorytety konkurencyjne oparte na grze o sumie zerowej.	Jasno zdefiniowane i podzielone między partnerów obszary współpracy; uzgodnione role, pełna integracja usług	W wyniku negocjacji uzgodnione obszary współpracy.

Źródło: W. Pęski, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s.v 96.

³ S. Martin, H. Oztel, *The Business of Partnership*, „Local Economy”, t. 11, 2/1996, s. 44-48.

2. Tworzenie układów partnerskich

Władze lokalne, tak jak i inne organizacje, dążą do realizacji partnerstwa wówczas, gdy stają przed problemem, którego nie są w stanie rozwiązać same, w ramach swojej struktury organizacyjnej lub wówczas, gdy dostrzegają potencjalne korzyści wynikające ze współpracy.

Proste współdziałanie nie sprawia zasadniczych trudności. Projekty bardziej złożone wymagają związków o charakterze strategicznym poprzedzonych starannymi pracami wstępnymi (tab. 4.)

Tab. 4. Przygotowanie współpracy w przedsięwzięciach partnerskich

Wstępne kontakty z potencjalnymi partnerami	Dążenie do uzyskania jasności celów partnerów	Delimitacja wspólnego terenu działania
Włączanie partnerów do komisji władz lokalnych	Określenie kluczowych zadań i wynagrodzeń	Dobór kierownictwa średniego i niższego szczebla
Stymulowanie mobilizacji partnerów	Formalne ustalenia zasad partnerstwa	Weryfikacja umiejętności partnerów
Kompleksowy przegląd środków	Ustalenie jednego kierownictwa i trybu działania	Sprawiedliwy podział głosów decyzyjnych

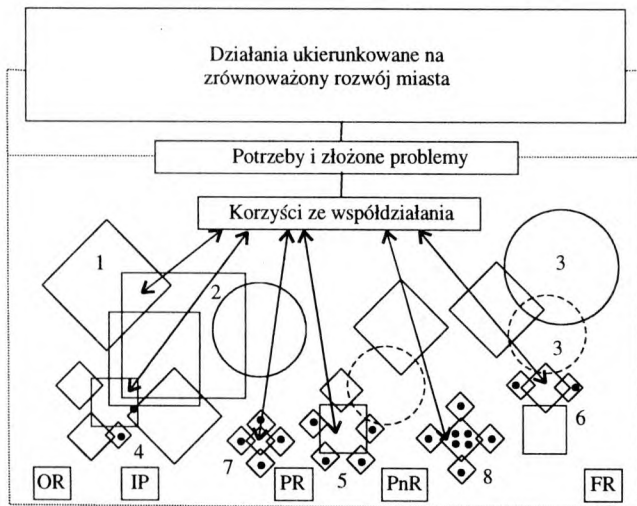
Źródło: jak do tab 3., s.102.

Wyżej zaprezentowany w formie tabeli schemat nie przesądza o bezwzględnej kolejności realizacji, lecz zaleca uznanie tych działań za wiodące. Istnieje kilka czynników stanowiących bariery współdziałania partnerskiego, a w szczególności:

1) współpraca władz różnych szczebli w okresie poprzedzającym ich reorganizację,

- 2) względy ambicjonalne,
- 3) różnice wynikające z odmiennego przygotowania zawodowego,
- 4) rozpoznanie działań prowadzonych na zbyt dużym obszarze, podlegających różnym władzom lokalnym,
- 5) różna interpretacja szczegółowych przepisów przez partnerów np.: w zakresie finansowania inwestycji ze środków publicznych,
- 6) różnice w statutach partnerów,
- 7) partykularyzm partyjny stron.

Na rys. 2 zostały przedstawione procesy tworzenia się różnych układów partnerskich.



Rys. 2. Procesy tworzenia układów partnerskich

Objaśnienia: korzyści wynikające ze współdziałania jako stymulator tworzenia przedsięwzięć partnerskich; 1- sektor prywatny (organizacje różnej wielkości), 2 - sektor publiczny (różnych szczebli), 3 - organizacje pozarządowe lub społeczności lokalnych, 4 - przedsięwzięcie z udziałem władz różnych szczebli, 5 - przedsięwzięcie koordynowane przez władze lokalne, 6 - przedsięwzięcie koordynowane przez sektor prywatny, 7 i 8 - wspólne przedsięwzięcia sektora prywatnego; władze lokalne: IP - system informacji przestrzennej, OR - organizowanie rozwoju, PR - planowanie rozwoju, PnR - partnerstwo na rzecz rozwoju, FR - finansowanie rozwoju.

Źródło: W. Pęski, *Zarządzanie...*, op. cit., s.103.

Przedstawiony schemat w Polsce jest nadal jeszcze wizją pożądaną, a nie stanem istniejącym, ze względu na ciągłą słabość sektora prywatnego. Sektor publiczny, szczególnie na szczeblu lokalnym, powinien zdecydowanie „otworzyć się” na współpracę z przedsiębiorstwami prywatnymi, a władze lokalne skutecznie umożliwiać tworzenie się silnych organizacji prywatnych i organizacji pozarządowych czy wspólnot zrzeszających społeczności lokalne.

Władze samorządowe powinny prowadzić tzw. marketing miasta, który jest nie tylko formą promocji wśród firm i organizacji pozarządowych, ale sprzyja także dobrze pojętej działalności na rzecz rozwoju ekonomicznego miasta.

3. Struktura partnerstwa w gminie miejskiej Kołobrzeg

Strukturę funkcjonalną, przestrzenną, a także organizacyjną projektów partnerskich można z dobrym skutkiem przedstawić analizując „Strategię rozwoju miasta Kołobrzeg 2015” oraz „Strategię marketingową dla miasta Kołobrzeg”.⁵

Układ pierwszego z ww. opracowań przedstawia wizję i misję miasta, cele strategiczne oraz 32 programy operacyjne, w ramach których szereg przedsięwzięć ma charakter partnerski (tab. 5.).

Na uwagę zasługuje zwłaszcza klasyczna organizacja przedsięwzięć partnerskich, których realizację przewidziano nie tylko na obszarze poszczególnych dzielnic miasta, ale również w kilku z nich równocześnie (Strefa Nadmorska, Strefa Uzdrawiskowa, Dzielnica Bagicz).

⁵ *Strategia marketingowa dla miasta Kołobrzeg [w:] Kształcenie kadr dla turystyki, Kołobrzeg 2001.*

Tab. 5. Przykłady strategicznych przedsięwzięć partnerskich realizowanych w Kołobrzegu

Lp.	Program	Źródła finansowania	Partnerzy	Cele, wyniki	Terminy realizacji
1.	Utworzenie Kołobrzesckiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości	Budżet regionu MEN Środki pomocowe Kapitał prywatny Budżet marszałkowski	Starostwo Powiatowe Zachodniopomorska Szkoła Businessu Instytut Kształcenia Managerów	Wspólne starania o infrastrukturę uczelni, Wniosek do MEN	2003-2005
2.	Bałtyckie Centrum Zdrowia	Budżet państwa Budżet marszałkowski Kapitał prywatny Środki pomocowe	Urząd Marszałkowski Urząd Miasta Dyrektor SZOZ Zarządy Ośrodków Sanatoryjnych	Uruchomienie w Szpitalu Kołobrzesckim oddziałów klinicznych o wysokiej specjalizacji, o wspólnych profilach z bazą uzdrowiskową.	2003-2005
3.	Kompleks Rekreacyjny AQUAPARK	Kapitał prywatny Środki pomocowe	Inwestor prywatny Urząd Miasta	Baseny kryte i otwarte; połączenie służowe w pasie nadmorskim, wykorzystanie wód mineralnych	2003
4.	Lotnisko cywilno-sportowe Kołobrzeg-Bagicz	Kapitał prywatny (obcy), środki pomocowe Budżety samorządowe	Samorządy lokalne (Kołobrzeg, Ustronie Morskie)	Uruchomienie połączeń lotniczych, czarterowych oraz usług sportowo-turystycznych	2003-2005
5.	Ochrona i kształtowanie zieleni miejskiej	Budżet państwa Budżet miasta Środki prywatne Środki pomocowe	Urząd Miasta Podmioty gospodarki mieszkaniowej	Wypiełgnowanie przestrzeni zieleni przy ośrodkach sanatoryjnych, parki, strefy zieleni i ciszy	2003-2006
6.	Ekologia miasta	Budżet państwa Budżet miasta Środki prywatne Środki pomocowe	Urząd Miasta Podmioty gospodarcze	Zmodernizowanie istniejących źródeł emisji zanieczyszczeń, szczególnie Centralnej Ciepłowni, likwidacja małych kotłowni grzewczych, Zorganizowanie wysypiska odpadów stałych.	2003-2005

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy główni partnerzy programów operacyjnych strategii, tworzą komitet doradczy, zespół zarządzający oraz grupy robocze. Komitet, zespół i grupy robocze posiadają określone kompetencje. Istnieje harmonogram regularnych spotkań w celu omawiania stanu realizacji prac.

Należy podkreślić, że podstawowym warunkiem skutecznego partnerstwa na rzecz rozwoju miasta Kołobrzeg jest aktyw-

ny udział lokalnych biznesmenów oraz organizacji środowiskowych, przede wszystkim Kołobrzesckiej Izby Przemysłowej, bez których trudno byłoby organizować przedsięwzięcia wspólne.

Tab. 6. Przykłady w zakresie projektów marketingowych miasta o charakterze partnerskim

Lp.	Program	Źródła finansowania	Partnerzy	Cele, wyniki	Terminy realizacji
1.	Centrum Rowerowe	Kapitał prywatny Budżety samorządowe	Urząd miasta Producenci firmy rowerowe (spółka cywilna) Inwestorzy	„Kołobrzeg rowerową stolicą Polski”, wypożyczalnie, serwis, zagospodarowanie ścieżek rowerowych, utworzenie salonu rowerowego	2005
2.	Centrum Edukacji „Wellnes”	Kapitał prywatny Budżety samorządowe Środki pomocowe Urząd Marszałkowski	Urząd Miasta Inwestorzy prywatni Urząd Marszałkowski Zarządy ośrodków Naczelný Lekarz Uzdrowiska Podmioty gospodarcze	„Ścieżka piękności” Park Zdrowia Pakiet „Witalność” (zabiegi) Festiwal zdrowej żywności Pakiet „Szczupli inaczej”	2010
3.	Osada Solna	Kapitał prywatny Środki pomocowe Budżety samorządowe	Urząd Miasta Inwestorzy prywatni PTTK Superfish S.A. MOK	Stworzenie infrastruktury (chaty, warzelnia, krany, koral) Festiwal Solny (biesiady, turnieje, warzelnia soli)	2004-2007

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo wielu kontrowersji, władze samorządowe w Kołobrzegu (Starostwo Powiatowe, Urząd Miejski) zdominowane przez ugrupowania lewicowe, widzą jednak korzyści w aliansach strategicznych z kapitałem prywatnym, co przekładać się może w przyszłości na efekty synergii dla mieszkańców i licznej grupy przybyszów do Kołobrzegu.

LITERATURA

1. Hastings A., *Unravelling the Process of Partnership in Urban Regeneration* Polisy, „Urban Studies” t. 33, 2/1996.
2. Martin S., Oztel H., *The Business of Partnership*, „Local Economy”, t. 11, 2/1996.
3. Pęski W., *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miasta*, Arkady, Warszawa 1999.
4. *Strategia marketingowa dla miasta Kołobrzeg* [w:] *Kształcenie kadr dla turystyki*, Kołobrzeg 2001.
5. Tye R., Williams G., *Urban Generation and Central-Local Government Relations: The Case of East Manchester*, „Progress in Planning”, t. 42, 1994.

NOTY O AUTORACH

Mgr Roman Batko

Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska

Dr Bogusław Blachnicki

Akademia Techniczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała, Polska

Mgr Barbara Boczkowska

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, Polska.

Dr Małgorzata Chrupała

Uniwersytet Śląski - Szkoła Zarządzania, Polska.

Dr Magdalena Dolhasz

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, Polska

Dr Alicja Dziuba-Burczyk

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Prof. KSW dr Dariusz Fatuła

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, Polska.

Prof. KSW dr hab. Stanisław Galata

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Mgr Dominika Karwot

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, Polska

Mgr Ewa Krawczyk

Uniwersytet Śląski- Szkoła Zarządzania, Polska.

Prof. dr hab. Marianna Księżyk

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, Polska.

Mgr Dominika Kubacka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, Polska.

Doc. dr Irena Lokšová

Uniwersytet P. J. Šafárika w Koszycach, Koszyce, Słowacja.

Dr inż. Jan Maciejewski

Wyższa Szkoła Oficerska im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław, Polska.

Mgr Krzysztof Machaczka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Mgr Małgorzata Machaczka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Dr Ryszard K. Miler

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni

Mgr Iwona Ochnik-Plonka

Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska.

Prof. dr hab. Tadeusz Paleczny

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska.

Dr Joanna Pietrzak

Uniwersytet Gdański, Gdańsk, Polska.

Mgr Agnieszka Rzepka

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Przyrodnicza w Sandomierzu, Sandomierz, Polska.

Mgr Joanna Saracen

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Przyrodnicza w Sandomierzu, Sandomierz, Polska

Dr Halina Smutek

**Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.**

Prof. György Venter

Wyższa Szkoła w Nyiregyháza, Węgry

Dr Edward Wiśniewski

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Kołobrzegu, Politechnika Koszalińska, Polska.

